



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Mikulecká

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Mikulecká**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je na základě realizovaných analýz navrhnout žádoucí změny v konceptu řízení lidských zdrojů.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

KOCIÁNOVÁ Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se soustředí na oblast řízení lidských zdrojů, vymezuje konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů a definuje dílčí činnosti personalisty. První část práce se věnuje teoretickým východiskům, přesněji tedy vymezení definice personální činnosti včetně jednotlivých podoblastí. Druhá část práce analyzuje řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti. V závěrečné části jsou definována konkrétní doporučení pro danou společnost týkající se změny personálního řízení, tato doporučení vycházejí z teoretických poznatků a praktického zjištění. Doporučení jsou formulována v souladu s aktuální situací ve společnosti.

Abstract

This diploma thesis is focused on human resources (HR), defines specific areas of personnel management and HR activities. The first part is devoted to the theoretical background in human resources, to define more precisely personnel activities including sub – areas. The second part of the thesis analyses the current state of personnel management in the specific company. In the final part are defined specific recommendations for personnel management in the company. These recommendations are formulated in accordance with the company's current situation.

Klíčová slova

Personální řízení, lidské zdroje, plánování zaměstnanců, výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, personální informační systém.

Keywords

HR management, human resources, staff planning, selection of employees, employee trainig, employee evaluation, personnel information system.

Bibliografická citace

MIKULECKÁ, Tereza. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119629>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto děkuji vedení a zaměstnancům společnosti za poskytnutí materiálů, vstřícnost a cenné postřehy potřebné k vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce - paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled.

Obsah

1	Úvod práce	8
2	Cíl práce a metodika	9
2.1	Cíl práce	9
2.2	Metodika	9
3	Teoretická východiska práce	11
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	11
3.1.1	Lidské zdroje.....	11
3.1.2	Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	11
3.1.3	Cíle řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.4	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	13
3.2	Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	15
3.3	Zabezpečování řízení lidských zdrojů.....	16
3.3.1	Personální útvar	16
3.3.2	Role personalistů.....	19
3.4	Personální činnosti	19
3.4.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	20
3.4.2	Personální plánování.....	20
3.4.3	Získávání a výběr zaměstnanců	21
3.4.4	Hodnocení zaměstnanců	26
3.4.5	Odměňování zaměstnanců	26
3.4.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	30
3.4.7	Personální informační systém.....	31
3.5	Souhrn teoretických poznatků.....	32
4	Analýza problému a současné situace společnosti	34
4.1	Popis společnosti.....	34
4.2	Organizace personálního útvaru společnosti.....	35
4.2.1	Organizace práce v rámci personálního útvaru.....	35
4.3	Plánování počtu zaměstnanců společnosti	36
4.4	Získávání a výběr zaměstnanců společnosti	38
4.4.1	Stáže pro studenty	40
4.5	Hodnocení zaměstnavatele.....	41

4.5.1	Hodnocení společnosti z internetových portálů.....	41
4.5.2	Hodnocení společnosti organizované HR.....	43
4.6	Hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti.....	43
4.6.1	Hodnocení zaměstnanců	43
4.6.2	Odměňování zaměstnanců	45
4.6.3	Firemní benefity.....	47
4.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti.....	48
4.8	Personální systém společnosti.....	49
5	Návrhy řešení.....	52
5.1	Role personálního útvaru ve společnosti.....	52
5.2	Zisk a výběr zaměstnanců společnosti	54
5.2.1	Inzerce pracovních míst	54
5.2.2	Výběr kandidátů.....	55
5.2.3	Výběrová řízení.....	56
5.3	Hodnocení zaměstnavatele.....	57
5.4	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	60
5.5	Vzdělávání zaměstnanců	63
5.6	Personální systém společnosti.....	68
5.7	Ekonomické zhodnocení návrhů ke zlepšení	69
6	Závěr	72
7	Seznam použitých zdrojů.....	74
8	Přílohy.....	77

1 Úvod práce

Lidské zdroje tvoří základ fungování každé společnosti, proto je nezbytně nutné věnovat dostatečnou péči plánování, výběru, rozvoji a odměňování zaměstnanců. Právě tyto činnosti jsou stěžejní pro řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se začalo vyvíjet přibližně od roku 1915, v České republice se díky centrálně plánované ekonomice největšímu rozmachu dostává až v poslední době – tedy po přechodu na tržní ekonomiku.

Tato práce přináší v první části teoretické informace ohledně řízení lidských zdrojů, ze kterých mohou jednotlivé společnosti vycházet. Aktuálně je stále více žádoucí, udržet si kvalitní a správně kvalifikované zaměstnance, vytvořit jim vhodné pracovní prostředí, správně je motivovat a ohodnotit.

V praktické části se věnuje analýze řízení lidských zdrojů konkrétní společnosti, název společnosti je pro účely této práce ponechán v anonymitě. Společnost se díky aktuální ekonomické situaci potýká s problémy obsazení některých pracovních míst, zároveň také čelí problému rostoucích mzdových nákladů, což byly hlavní důvody pro výběr společnosti pro tuto práci. Práce analyzuje dílčí činnosti personálního oddělení dané společnosti a následně formuje jednotlivá doporučení ke zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů spolu se spokojeností zaměstnanců. Doporučení jsou formulována tak, aby nevedla ke zvýšení nákladů společnosti a vycházela z reálných poznatků současných zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je návrh změny konceptu řízení lidských zdrojů v podniku. Za účelem dosažení hlavního cíle práce bude provedena analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Konkrétněji budou bližšímu zkoumání podrobeny oblasti náboru a výběru zaměstnanců, spolu se systémem odměňování zaměstnanců a jejich vzděláváním. Vzhledem k velikosti podniku bude analyzován rovněž personální informační systém spolu s organizační strukturou personálního útvaru. Na základě provedených analýz bude následně navržen nový koncept řízení lidských zdrojů.

2.2 Metodika

Aby tato práce mohla být zpracována, je zapotřebí v první řadě nashromáždit dostatek teoretických podkladů k vymezené problematice. Vyhledány byly publikace soustřeďující se na problematiku řízení lidských zdrojů, či některou z jejich podoblastí. Opomenuty nezůstaly ani internetové zdroje či odborné články – i v cizím jazyce. K analýze všech zdrojů byla využita analytická metoda. Pro propojení teoretických informací do praktické části bude využita syntetická metoda, díky čemuž diplomová práce tvoří komplexní celek.

K analýze aktuální situace v podniku byla v první řadě využita analýza interních dokumentů společnosti - tyto informace byly následně zpracovány za využití analytické metody. Posléze byla využita metoda dotazování – jednalo se především o strukturovaný rozhovor s liniovými manažery a zaměstnanci podniku. Otázky rozhovoru byly předem připraveny a směřovaly ke konkrétním oblastem problematiky řízení lidských zdrojů. Výsledkem rozhovorů byla i sada informací, která se nevztahovala přímo k dotazované problematice, nicméně sloužila k lepšímu pochopení situace v podniku - a pro vypracování této práce byly tyto informace rovněž velmi cenné. Vzhledem ke skutečnosti, že autor diplomové práce je rovněž zaměstnancem daného podniku, byla využita i metoda pozorování.

Vlastní práce obsahuje obecný popis podniku, dále jsou rozebrány na základě výše uvedených metod, oblasti náboru a výběru zaměstnanců, jejich odměňování a

vzdělávání, personální informační systém spolu s organizační strukturou personálního útvaru. Detailnějšímu zkoumání v jednotlivých oblastech je následně podrobena jedna z nejvíce flukтуаčních pozic, čímž je pozice telefonního operátora.

V závěru práce je zpracována diskuze nad zjištěnými informacemi a jsou formulována doporučení, kterými by se společnost měla řídit.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Řízení lidských zdrojů

3.1.1 Lidské zdroje

Dle Koubka (2007, s. 13) může každá organizace fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít materiální zdroje, finanční zdroje, lidské a informační zdroje.

Armstrong (2007, s. 50) definuje lidské zdroje jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, jež dává organizaci zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Jak uvádí Toth (2010, s. 12) využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik. Lidská práce je výrobním faktorem, jenž lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. Proto lze lidem připsat vlastnosti, které se dají popsat těmito výroky:

- mění se lidé myslí,
- mění se lidé již nejsou poddajní,
- mění se lidé jsou vedeni vlastními zájmy,
- mění se lidé očekávají, že budou vyslyšeni,
- mění se lidé jsou dražší než kdykoliv jindy,
- mění se lidé vlastní velký potenciál.

Z těchto výroků musí koncepce vedení lidských zdrojů vycházet a při jeho realizaci musí využívat vlastnosti lidských zdrojů tak, aby byl naplno využit jejich potenciál, při kterém se mohou seberealizovat a zároveň je dosaženo maximálního ekonomického a sociálního užitku pro podnik či organizaci.

3.1.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong, 2015, s. 47).

Podle Watsona (2010, s. 919) je řízení lidských zdrojů manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Koubek (2007, s. 13) říká, že řízení lidských zdrojů tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledku jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Dvořáková a kol. (2004, s. 107) definuje řízení lidských zdrojů poněkud odlišněji, tvrdí, že se jedná o strategicky a podnikatelsky orientované řízení, které je integrováno do podnikových strategií. Jedná se o manažersky orientovanou činnost, která přikládá velký význam podnikové kultuře. Podniková kultura musí vycházet z vize vedení organizace a jeho stylu vedení. Autorka přikládá odpovědnost za vedení lidí liniovým manažerům a personálnímu útvaru, který právě liniovým manažerům poskytuje podpůrné služby a poradenství. Klíčovým faktorem by měla být oddanost zaměstnanců vůči organizaci, jež v konečném důsledku vede ke spokojenosti zákazníků.

3.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015, s. 48) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace, vytváření a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podle Boxalla (2007, s. 63) je posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly.

Toth (2007, s. 13) zobecňuje cíle řízení lidských zdrojů do 4 oblastí:

- **sociální cíl** – má za úkol, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k požadavkům společnosti a přitom byl minimalizován negativní dopad těchto souvislostí na podnik,
- **organizační (podnikový) cíl** – spočívá v tom, že řízení lidských zdrojů rozvíjí a zvyšuje efektivitu podniku,
- **funkční cíl** – se zaměřuje především na úroveň služeb personálního útvaru, které tento útvar poskytuje vedoucím pracovníkům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle podniku,
- **osobní cíle** – pracovníci jsou integrální součástí cílů řízení lidských zdrojů, jde tedy především o podporu osobních cílů pracovníků, možnost jejich seberealizace, o dosažení pocitu spokojenosti na pracovišti tak, aby jejich chování a pracovní výkony byly v souladu s podnikovými cíli.

3.1.4 Vývoj řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (1999, s. 47-49), řízení lidských zdrojů je vývojovou fází personálního řízení, které se vyvíjelo v těchto etapách:

1. **Péče o zaměstnance** (cca. 1915 – konec 20. let 20. stol.) – zaměstnavatelé se poprvé začínají více zajímat o své zaměstnance a jejich osobní zájmy. Začínají jim budovat kantýny a podobná zařízení.
2. **Personální administrativa** (30. léta 20. století) – začíná být vedena evidence o pracovnících, vedení společnosti prohlubuje péči o své zaměstnance.
3. **Personální řízení – fáze rozvoje** (40. a 50. léta 20. století) – rozšiřuje se oblast získávání a výcviku zaměstnanců o jejich odborný výcvik a výcvik mistrů. Posiluje se role pracovníků, kteří jsou pověřeni péčí o zaměstnance. Postupně se z nich stávají manažeři, kteří byli zapojováni do pracovních vztahů. V tomto období je jejich činnost na operativní úrovni.

- 4. Personální řízení – fáze dospělosti** (60. a 70. léta 20. stol.) – dochází k rozšiřování oblastí poskytovaných v předchozích fázích. Personální manažeři stále častěji zasahují již do oblasti řízení, ve vedení podniků a stále častěji se objevují personální ředitelé. Jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, systematického vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Narůstá vliv kolektivních pracovních vztahů a formálního vyjednávání o produktivitě.
- 5. Řízení lidských zdrojů – první fáze** (80. léta 20. stol.) – rozvoj podnikové kultury. Dochází ke skloubení personálního managementu se strategií firmy personální manažeři a ředitelé museli dokázat přizpůsobit podnikovou kulturu tržní ekonomice. Tím bylo dáno, že se personální řízení stále více orientovalo k podnikání a managementu, z čehož plynulo, že se odměňování podle výkonu stalo hlavní motivační silou.
- 6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze** (90. léta 20. stol.) – rozvoj etiky v personálním vedení. Snaha vymanit negativní rysy podnikové kultury (individualismus, chamtivost). Rozvoj „učících se organizací“ a řízení jakosti. Z toho plynulo posilování procesů typu: řízení výkonů, řízení odměňování, řízení kultury, rozvoj manažerů aj. Dalším významným znakem se stala štíhlejší a pružnější organizace, čímž ovšem stále častěji museli personální ředitelé čelit nepříjemné situaci hromadného propouštění. Na stále globálnějším trhu se snazší možností získat informace o konkurenci roste u personalistů význam benchmarkingu. Narůstá také počet a význam externích profesionálních personálních organizací.
- 7. Trendy v řízení lidských zdrojů po roce 2000** – dochází k rozvoji několika konceptů v této oblasti. Jejich zkoumáním se zabývá například Kociánová (2012, s. 101 -136). Mezi ty nejvýznamnější patří:
 - Sociální odpovědnost organizací – organizace zvažuje vliv svých aktivit na celou společnost. Management společnosti neřeší přímo sociální problémy, ale musí si uvědomit, že způsob, jakým dosahuje svých cílů a poslání má velký sociální dopad. Sociálně odpovědné aktivity v organizaci mohou nabývat mnoha podob. Ať už se jedná o aktivity marketingové (pravdivá reklama), výrobní (environmentální oblast), či

v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků (vytvoření podmínek pro efektivní práci) a jejich zaměstnaneckých vztahů (péče o předškolní děti, rovné pracovní podmínky, odstranění diskriminace aj.)

- Work-life balance – podpora a sladění pracovního a mimopracovního života. Do této kategorie patří například flexibilní pracovní úvazky, práce z domova, sdílení pracovního místa.
- Talent management – řízení talentů, tedy získání, motivování mladých lidí, jejich rozvoj a následné využití. Typickým příkladem je např. trainee program
- Age management – představuje řízení věkové struktury pracovníků. Stárnutí populace se stává nevyhnutelným problémem a organizace na něj musí reagovat.

Výhrady k řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2000, s. 577) je pojetí řízení lidských zdrojů prezentováno jako ideální pro jakoukoli organizaci, navzdory důkazům, že různá podnikatelská prostředí požadují různé přístupy.

Labour Research Department (1989, s. 8) považuje řízení lidských zdrojů za manipulaci lidských zdrojů. Stejně tak Storey (2007, s.4) ukazuje na manipulativní povahu řízení lidských zdrojů skrytou ve snaze formovat chování lidí při práci.

Noon (1992, s. 16) uvádí, že řízení lidských zdrojů je neurčité a nepřesné. Stejně tak Guest (1991, s. 149) poukázal na optimistické, ale nejednoznačné pojetí.

3.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno různými faktory – a to jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Kociánová (2012, s. 89-90) definuje faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů jako:

Vnější faktory:

- konkurence,
- rozvoj nové techniky a rychle se měnící technologie,

- legislativa, politika,
- ekonomické podmínky – hospodářský cyklus, nezaměstnanost,
- sociální a kulturní vlivy,
- hodnotová orientace lidí,
- demografie.

Vnitřní faktory:

- strategie a politika organizace,
- charakter činnosti organizace,
- způsob vedení organizace a její organizační struktura,
- velikost organizace,
- geografická poloha organizace,
- technické a technologické vybavení,
- podniková kultura,
- profesní, kvalifikační a sociální struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál.

3.3 Zabezpečování řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2015, s. 78) je zabezpečování řízení lidských zdrojů spojeno s uplatňováním různých postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje.

Ulrich (1998, s. 124) uvádí, „personalisté by neměli být hodnoceni podle toho, co dělají, ale podle toho, co přinášejí, tedy podle výsledků, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky, investory a zaměstnance.“

3.3.1 Personální útvar

Personální útvar tvoří personalisté dané organizace. Podle Sequensové (2005, s. 18) je hlavním cílem personálního útvaru stabilizace zaměstnanců a budování loajality vůči firmě. Podle Armstronga (2015, s. 80) je základní úlohou personalistů poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, mimo jiné se personalisté zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců.

Becker a Huseltd (1998, s. 97) uvádí, že personalisté by měli být zdrojem řešení skutečných problémů podnikání. Tímto tvrzením personalistům přisuzují zcela zásadní podíl na výsledcích organizace. Francisová, Keeganová či Ulrich následně však zmiňují, že personalisté mají stále jako významný cíl spokojenost zaměstnanců, která však mnohdy může jít proti vizím podnikání.

Sequencová (2015, s. 18) uvádí, že by personalista měl mít možnost konzultovat problémy v oblasti řízení lidských zdrojů přímo s vedením firmy, proto by mu měl být přímo podřízen. Čím níže by byl personální útvar ve struktuře ukotven, tím více by mohlo docházet ke zkreslování či zpoždování podstatných informací. Jako vhodné řešení se tak jeví umístění personálního útvaru přímo pod generálního ředitele či na úroveň liniových manažerů.

Členění personálního útvaru

Personální útvar se vnitřně člení – mezi tradiční uskupení personálního útvaru patří rozdělení na personálního ředitele, podřízeného generálnímu řediteli. Personálnímu řediteli jsou podřízeni personalisté, kteří zastřešují agendu vzdělávání a rozvoje, odměňování či zabezpečování lidských zdrojů.

Davea Ulrich navrhl tříložkový model poskytování personálních služeb. Armstrong (2015, s.83) tlumočí jeho myšlenky o rozdělení personálního útvaru do tří složek:

- centrum excelence – poskytuje poradenství a služby ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů,
- strategický business partner – spolupracuje s liniovými manažery, kterým pomáhá dosahovat strategických cílů,
- centrum sdílených služeb – podporuje veškeré administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, od personální evidence, zpracování mezd nebo sledování docházky po získávání, výběr, hodnocení atd.

Tříložkový model se setkal i s nejednou kritikou, průzkumy ukázaly, že v realitě společnosti neimplementují všechny složky, pouze vybrané. Stále tedy platí, že neexistuje žádné typické uspořádání personálního útvaru.

Podle Armstronga (2015, s. 82) závisí organizační a personální zajištění personálního útvaru na velikosti organizace, míře decentralizace činností, typu prováděných prací, na druhu zaměstnáváných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznána.

Co se týká počtu personalistů, uvádí Armstrong (2015, s. 82) na základě průzkumu Incomes Data Services, že „v oslovených organizacích byl medián počtu personalistů 14. V malých a středních organizacích (do 500 zaměstnanců) to bylo 3,5 personalisty a ve velkých organizacích (500 zaměstnanců a více) to bylo 20 personalistů. Medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu byl v oslovených organizacích 80:1. V malých a středních organizacích to bylo 62:1 a ve velkých organizacích 95:1.“

Model strategického partnerství

Model strategického partnerství – u nás známý jako HR business partnerství nabývá v poslední době více a více na popularitě. Jako strategický partner vystupuje personalista, který úzce spolupracuje s managementem s cílem konat personální agendu tak, aby úzce podporovala cíle dané společnosti.

Koncept HR business partnerů je propagována Davidem Ulrichem, který vidí personalisty jako součást úspěšných a moderních personálních oddělení, dle jeho teorie je personální oddělení tvořeno třemi částmi:

- strategičtí partneři pro manažery jednotlivých oblastí,
- administrativní pracovníci, kteří zajišťují běžnou personální agendu,
- experti pro jednotlivé personální procesy.

Dle Ulricha (2009, s. 65) musí být personalista schopen převést podnikovou strategii na akci a uvést ji k životu, aby mohl hrát roli strategického partnera. Tento proces začíná rozpoznáváním problémů a výzev a pokračuje budováním organizačních struktur potřebných k překonání těchto problémů. Personalisté tak vedou manažery k uplatňování strategií a cílů podniku, stávají se jejich strategickými partnery. Pomáhají manažerům s přijetím odpovědnosti v plnění podnikového plánu, strategických cílů a personálních postupů. Personalisté musejí přesvědčit nejen vedení společnosti, ale i liniové manažery, že jsou odborníky a dokáží jim být v těchto činnostech oporou.

Ulrich (2009, s. 160) uvádí, že personalisté, kteří se stávají bojovníky za pracovníky, se zaměřují na hledání rovnováhy mezi požadavky a zdroji. Před pracovníky musejí demonstrovat důvěryhodnost, citlivost, kreativitu a kázeň. Pomáhají pracovníkům plnit to, co se od nich očekává a úzce spolupracují s liniiovými manažery, kterým dávají potřebné rady a podporu v rámci personálního řízení a vztahů v jejich kolektivu.

3.3.2 Role personalistů

Role personalistů se liší dle místa, které personalista zabírá v personálním útvaru. Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, konzultanti či kouči. Armstrong (2015, s. 87) rozlišuje následující role:

- obecná role
- role poskytovatelů personálních služeb
- strategická role - podpora a uskutečňování strategie firmy
- role business partnerů – spolu s liniiovými manažery dochází k převzetí zodpovědnosti za dosažení úspěchu organizace
- role nositelů inovací
- role agentů změny

Práce personalistů je do velké míry svázány legislativou. Stěžejním dokumentem, podléhajícím mezinárodním smlouvám a regulím Evropské unie, je zákoník práce. Zákoník práce upravuje: vznik a náležitosti pracovní smlouvy, dohodu o rozvázání pracovního poměru, výpověď, odstupné, pracovní dobu, odměňování atd. Úkolem každého personalisty je zabezpečení personální agendy tak, aby byla plně v souladu s aktuálně platnou legislativou.

3.4 Personální činnosti

Dvořáková (2012, s. 24) definuje personální činnosti jako agendu zaměřující se na člověka v pracovním procesu a v oblastech:

- analýzy práce a vytváření pracovních úkolů,
- plánování lidských zdrojů
- získávání, výběru a adaptace zaměstnanců,

- interní mobility,
- organizace práce a pracovních podmínek,
- bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoje,
- odměňování a zaměstnaneckých výhod,
- pracovních vztahů,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personálního systému.

3.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst je podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které slouží vedoucím zaměstnancům a personalistům při vykonávání ostatních personálních činností“ (Dvořáková, 2012, s. 88).

Výstupem analýzy pracovního místa je popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa obsahuje informace ohledně pracovního zařazení zaměstnance, definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, pravomoci, odpovědnosti aj. Specifikace pracovního místa naopak vypovídá o požadavcích na zaměstnance na daném pracovním místě – tzn. dosažené vzdělání, odborná praxe, znalosti, dovednosti aj.

Podle Koubka (2007, s. 43) je vytváření a analýza pracovních míst v organizaci systematickým procesem, kdy se po vytvoření pracovního místa a po uplynutí určité doby provádí jeho analýza.

3.4.2 Personální plánování

Cílem personálního plánování je zjistit optimální potřebu zaměstnanců pro nadcházející období. Pro plánování se používají analýzy, prognózy, obchodní plány aj. Toth (2010, s. 42) uvádí, že se jedná o strategickou aktivitu vrcholového managementu, jehož hlavním úkolem je optimalizace potřeby pracovníků. Dvořáková (2012, s. 76) uvádí strukturu plánování lidských zdrojů, která zahrnuje:

- rozbor prostředí – cílem je zjistit příležitosti a hrozby vnějšího prostředí (konkurence, legislativa aj.) a vnitřní podmínky organizace,
- předpověď poptávky po práci – jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů,
- předpověď nabídky práce lidských zdrojů – zahrnuje interní oblast i oblast mimo organizaci
- identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly vč. nástinu řešení
- harmonogram akcí k realizaci řešení
- kontrolu a vyhodnocení

Toth (2010, s. 42) uvádí, že personální plán musí spolehlivě odpovídat na otázky:

- jak řešit a organizovat vyhledávání, výběr, adaptaci a vzdělávání nově přijímaných pracovníků,
- jak získat potencionální pracovníky a jak formulovat nabídky pro trh práce,
- jak řešit oceňování výkonu stávajících pracovníků, jejich vzdělávání, odměňování a stimulaci,
- jak plánovat kariéru stávajících zaměstnanců,
- jak řešit odchody pracovníků,
- jak řešit otázku zaměstnávání dočasných pracovníků?

Výsledkem personálního plánování může být zjištění nedostatku či naopak nadbytku zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 123) uvádí dvojí plánování – dlouhodobé (2 a více let) a krátkodobé (nadcházející rok).

3.4.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Dvořáková (2012, s. 145) definuje získávání zaměstnanců jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Koubek (2007, s. 126) dodává, že nábor na volná místa musí být proveden v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady.

Důležité tedy je, aby zaměstnavatel upustil od tradiční filozofie přilákat co nejvíce uchazečů, ale přilákal především co nejvíce vhodných uchazečů. Tohoto lze dosáhnout realistickým popsáním nabízené pozice.

Samotnému získávání zaměstnanců předchází proces plánování zaměstnanců, důležitým podkladem je specifikace pracovního místa, která slouží k lepší představě nároků na uchazeče.

Armstrong (1999, s. 443) dělí získávání a následný výběr pracovníků do tří fází:

- definování požadavků – za pomoci specifikace pracovního místa, personálního plánu,
- přilákání uchazečů,
- vybírání uchazečů.

Kociánová (2010, s. 80) definuje faktory ovlivňující zisk zaměstnance na faktory vnitřní týkající se konkrétního pracovního místa, vnitřní týkající se celé organizace a vnější. Mezi vnitřní týkající se pracovního místa řadí:

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v organizační hierarchii,
- odpovědnost a pracovní povinnosti spojené s pracovním místem,
- organizace práce, pracovní doba a místo výkonu práce,
- pracovní podmínky.

Vnitřní faktory týkající se celé organizace:

- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- úroveň odměňování – zejména ve srovnání s konkurenty,
- zaměstnanecké výhody,
- mezilidské vztahy.

Mezi vnější faktory řadí:

- demografické podmínky,

- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- legislativní podmínky aj.

Zaměstnance lze vybrat z vnějšího či vnitřního prostředí společnosti. Pokud zaměstnance vybíráme z vnějšího prostředí organizace, definuje Dvořáková (2012, s. 147) tyto metody získávání:

- nabídka práce na místní vývěsce nebo úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlasu či televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Výběr metody závisí na velikosti organizace, na konkrétní obsazované pozici, na velikosti finančních prostředků určených k náboru zaměstnanců aj. V praxi jsou jednotlivé metody často kombinovány. Efektivitu zvolené metody získávání můžeme posoudit na základě vynaložených nákladů, počtu žádostí o zaměstnání, délce odezvy aj.

Velké oblibě se v posledních letech těší rovněž nábor zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí. Velmi rozšířeným je nábor zaměstnanců či vyhledávání zaměstnání přes LinkedIn.

V případě, že získáváme zaměstnance z vnitřních zdrojů, dochází bezpochyby k pozitivnímu ovlivňování zaměstnanců, kteří mají vidinu kariérního růstu (řízené následnictví) či posunu na jinou pracovní pozici. Interního zaměstnance organizace zná, ví, jak pracuje a může tak vstupovat do nižšího rizika než u uchazeče externího. Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů uvádí Barták (2011, s. 59):

Tabulka č. 1 : Výhody a nevýhody pracovníků z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
možnosti kariérního růstu	ne vždy je z čeho vybírat
projev participativního stylu řízení	možnost zakonzervování dosavadních postupů
ekonomická nenáročnost	převaha soutěživosti a rivality vůči spolupráci
znalost prostředí	přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci
znalost způsobilosti a postojů uchazeče	úspěšnost jedince v dosavadní pozici neznamená úspěšnost v pozici nové
řízení dle kompetencí	riziko neobjektivního výběru (dle let ve firmě, tlaky ve firmě aj.)
uplatnění talent managementu	psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením dosavadních kolegů)
snižování fluktuace, absencí aj.	náklady na rekvalifikaci či na kurzy manažerských dovedností
operativnost při obsazování pozice	
posílení motivace	
posílení osobní angažovanosti	

*Zdroj: Barták (2011)***Tabulka č. 2:** Výhody a nevýhody pracovníků z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
výběr z širšího okruhu uchazečů	riziko odlišných očekávání
záruky personálních agentur za kvalitu výběru	možná mzdová odlišnost vůči stávajícím pracovníkům
nezaujatý přístup nováčka k firemním normám či postupům	délka vybírání uchazečů
snaha nováčka o vybudování pozitivního image	riziko neúspěšnosti
inovace	kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi
	náročnost socializace
	demotivace neuspokojení interních kandidátů

Zdroj: Barták (2011)

V praxi požaduje organizace od uchazeče zpravidla životopis, motivační dopis, případně vyplnění dotazníku. Tyto informace slouží k třídění uchazečů. Dle Dvořákové (2012, s. 151) slouží toto třídění k vytipování užší skupiny žadatelů, daná analýza má napovědět:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace,
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký má zájem o nabízenou práci.

Ze strany personalistů tedy dochází k hodnocení životopisu. Dvořáková (2012, s. 152) definuje oblasti, které personalista při hodnocení životopisu sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost,
- zda dokončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změně různých funkcí,
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časovým rezervám,
- zda pracovní poměry byly ukončeny v neobvyklém termínu,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,
- zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání (např. narození dítěte, svatba aj.).

Vybírání uchazečů

K vybrání správného kandidáta může organizace použít řadu postupů. Koubek (2011, s. 109-115) definuje jako základní metodu rozhovor, který definuje jako nejpoužívanější metodu a při dobré přípravě a správném provedení, je i dle autora metodou nejlepší. Nespornou výhodou osobního rozhovoru (pohovoru) je možnost poznat uchazeče, posoudit jeho rysy, vhodnost k práci či ověřit jeho znalosti formou testu. Pohovor může probíhat pouze s personalistou, či za účasti liniových manažerů.

Toth (2010, s. 248-254) uvádí ještě další metody oblíbené v praxi:

- assessment center (AC) – jedná se o pozorování větší skupinou, při kterém uchazeči často plní cvičení, např. případové studie, skupinová diskuze, rozdělení rolí aj. Tato forma především ověřuje sociální dovednosti, týmové dovednosti či jazykové schopnosti uchazeče
- e-recruitment – noví pracovníci jsou získáváni pomocí počítačových sítí

- psychometrické testování – nejedná se o specifickou metodu, nýbrž doplňkovou metodu k jednotlivým formám výběru zaměstnance
- executive research – tzv. lovci hlav, touto metodou se vyhledávají především řídicí pracovníci

3.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů, cílem je nejen poskytnutí zpětné vazby na odvedenou práci zaměstnance za určité období, ale i definovat rozvojový potenciál konkrétního zaměstnance. Dvořáková (2012, s. 257) říká, že výsledkem hodnocení je nejen ocenění pozitivních vlastností pracovníka ale i určení rezerv ve výkonu a schopností jeho dalšího rozvoje.

Roli personálního útvaru v hodnocení zaměstnanců definuje Dvořáková (2012, s. 264) následovně:

- zpracování konceptu hodnocení zaměstnanců (např. definice hodnoceného období, výběr metod hodnocení aj.),
- poskytování konzultační, poradenské a metodické pomoci
- spolupráce s liniovými manažery při organizaci hodnocení
- zajištění objektivitu hodnocení v rámci podniku
- shromažďování a archivace závěrů
- zabezpečení ochrany informací z hodnocení proti nežádoucímu úniku

Hodnocení jako takové je na vedoucím pracovníkovi daného zaměstnance, často je prováděno pomocí hodnotícího rozhovoru, dotazníku, metodou srovnávání či za pomoci tzv. 360° zpětné vazby. Výhodou 360° zpětné vazby je zajištění plné objektivnosti, protože je zaměstnanec hodnocen z několika úhlů – nadřízeným, zákazníkem, podřízeným i spolupracovníkem.

3.4.5 Odměňování zaměstnanců

Kociánová (2010, s. 160) uvádí, že odměňování zaměstnanců je prováděno formou mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní odměny. Jedná se o kompenzaci za vykonanou práci a zároveň je to jeden z nejefektivnějších nástrojů, které má organizace k dispozici.

Odměňování zaměstnanců by mělo být spravedlivé, motivující a jeho nastavení je v kompetenci organizace.

Koubek (2007, s. 283) říká, že v moderním pojetí lidských zdrojů odměňování neznamená pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, odměny mají povahu hmotnou i nehmotnou. Nehmotné odměny souvisejí se spokojeností zaměstnance, pocitem seberealizace, sebeuspokojení či užitečnosti).

Cíle odměňování

Armstrong (2007, s. 515) definuje jako hlavní cíle odměňování:

- odměňování zaměstnanců podle toho, jak si jich organizace cení a jak je chce platit,
- odměňování zaměstnanců za hodnotu, kterou vytváří,
- motivace zaměstnanců
- pomoc při zisku a udržení kvalitního zaměstnance
- fungovat spravedlivě a odměňovat rovným způsobem
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně

Mezi další cíle dle Koubka (2007, s. 285) řadíme ještě přilákání dostatečného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání či dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.

Mzda, plat, odměna

Mzda je vyplácena zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je podnikatelský subjekt, tento subjekt má možnost výši mzdy libovolně upravovat v závislosti na svých finančních výsledcích.

Plat je poskytován zaměstnancům veřejného sektoru, jeho výše je tedy upravena zákonem a zaměstnavatel má minimální možnost výši platu upravit.

Odměna je finanční obnos vyplacený na základě dohod mimo pracovní poměr (zastupitelé, soudní znalci aj.), odměna je zároveň v širším pojetí slova smyslu nadtarifní mzdová složka.

Výše mzdy může být ovlivněna vnitřními či vnějšími faktory. Koubek (2007, s. 289-290) definuje vnitřní faktory jako faktory související s konkrétní pracovní rolí, úrovní výkonu pracovníka či pracovní podmínky daného pracoviště. Mezi vnější faktory řadí autor situaci na trhu práce, legislativu v oblasti odměňování či životní náklady a způsoby lidí v daném regionu.

Dvořáková (2012, s. 320 -) rozděluje mzdu následujícím způsobem:

- základní (samostatná)
 - časová mzdy – mzdový tarif na určité časové období – např. 80,- Kč/hod, případně přepočet odpracovaných dnů v měsíci,
 - úkolová mzda – závislá na odvedené práci, vyjádřena plněním výkonových norem.
- doplňková (nesamostatná)
 - osobní ohodnocení – stanoveno přímým nadřízeným na základě hodnocení, která posuzují kvalitu práce aj.,
 - prémie – může být jednorázová (např. za mimořádné plnění pracovních povinností) či pravidelná,
 - provize – určena procentem z peněžního ukazatele – např. obratu, tržeb, zisku aj., vhodné zejména pro obchodní pozice,
 - bonus – poskytován při dosažení specifických cílů, může být individuální či kolektivní,
 - odměny – cílem je ocenit mimořádné pracovní úsilí (např. odměna k pracovnímu či životnímu výročí aj.),
 - podíl na hospodářském výsledku – na základě přínosu k dosažení hospodářských výsledků, typické pro větší podniky.

V některých případech je organizace povinná vyplatit zaměstnanci příplatky, které jsou definovány zákoníkem práce, jedná se zejména o:

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- noční práci,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí,

- práci o víkendu.

Zaměstnanecké benefity

Toth (2010, s. 315) definuje zaměstnanecké benefity jako odměny za vynaložené pracovní úsilí zaměstnanců, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec pravidelně vyplácené mzdy. Jedná se o nenárokovou odměnu, která slouží k podpoře výkonnosti zaměstnance a zároveň představuje stimulační instrument.

Dvořáková (2012, s. 325) uvádí, že se jedná o rozmanité požitky, služby, produkty a péči o zaměstnance, které zaměstnavatel poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Dle autorky mohou mít peněžní formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Může se jednat například o služební vůz, stravování, dopravu do zaměstnání aj. Dle autorky jsou pro zaměstnanecké výhody typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktury se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a s délkou trvání pracovního výkonu,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu (např. mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu penzijního spoření aj.),
- jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a finančně silných organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům,
- po zavedení je obtížné je zrušit,
- dosud nelze předložit jednoznačný důkaz o závislosti benefitů a přílivem uchazečů,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy.

Zaměstnanecké benefity Armstrong (2006, s. 595) dělí následovně:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty – např. životní, úrazové či zdravotní pojištění,

- finanční výpomoc – půjčky zaměstnancům, sleva na zboží aj.,
- osobní potřeby – využívání rekreačních zařízení, home office, sick days aj.
- podnikové automobily a pohonné hmoty,

Toth (2010, s. 316) mezi v současnosti nejběžnější benefity řadí stravenky, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, jazykové kurzy či školení, sick days, služební vůz i k soukromým účelům, mobilní telefon, notebook, jazykové kurzy či týden dovolené navíc.

Dvořáková (2004, s. 33) uvádí, že hlavní cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou především ekonomické (snížení fluktuace či pracovní neschopnosti) a sociální (zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnance).

Benefity lze poskytovat plošně či flexibilně. Při flexibilním poskytování benefitů je dán zaměstnanci rozpočet, který může v rámci nabídky benefitů vyčerpat. Toth (2010, s. 316) uvádí, že flexibilní čerpání benefitů je dokonalým systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů, který zefektivňuje finanční zdroje organizace.

3.4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V zájmu každé organizace je vzdělávat a prohlubovat znalosti svých zaměstnanců, tímto přispívají ke zvýšení jejich kvalifikace. Podstatné je, aby vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhal dle potřeb zaměstnanců a vycházel z celofiremní strategie. Vzdělávání zaměstnanců je potřeba plánovat a mělo by jít ruku v ruce s koncepcí pro udržení či stabilizaci zaměstnance.

V každé organizaci na základě oboru probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců odlišně, Dvořáková (2012, s. 286) uvádí, že při všeobecné generalizaci lze pro aktuální praxi rozdělit vzdělávání zaměstnanců do následujících skupin:

- řízení talentu – rozvoj talentu pro nástupnictví,
- rozvoj leadershipu – v poslední době se jedná o nejrychleji rostoucí agendu rozvoje, jedná se o posílení strategické předvídanosti manažerů a jejich orientaci na tvorbu přidané hodnoty,
- řízení změn a kulturní transformace – upevňování způsobilosti k projektovému řízení,

- přechod k učící se organizaci – úsilí podniků řídit a udržet si znalosti.

Autorka rovněž dodává, že kromě výše uvedeného, je samozřejmě nutné pro dlouhodobé přežití organizace zabezpečení odborných a technických školení, odvozených z předmětu podnikání a technologického pokroku.

Velké oblibě se v poslední době těší coaching a mentoring – a to jak jejich uplatňování na zaměstnance, tak získávání těchto znalostí ze strany manažerů.

Rozvoj zaměstnance je třeba nejen realizovat, nýbrž i hodnotit a následně uplatňovat. Coleman a Barrie (1998, s. 235) říkají, že úspěšní manažeři systematicky vzdělávají své podřízené na všech úrovních nejen proto, že jim na nich záleží, ale protože to přispívá ke zvýšení zisku.

Koubek (2011, s. 125) uvádí konkrétněji nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizace a pružnost jejich pracovníků,
- častěji se mění technika a technologie v organizacích,
- častěji jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat,
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi,
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.

3.4.7 Personální informační systém

Dvořáková (2012, s. 368) definuje personální informační systém jako integrovaný systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích organizace a nutných pro řízení práce lidských zdrojů.

Každá organizace musí shromažďovat potřebné informace o zaměstnancích, jejich pracovním výkonu, docházce či osobních informacích – k čemuž by jí měl sloužit

personální informační systém. V malých organizacích je tento systém často veden manuálně, ve středních a velkých organizacích dochází k užívání počítačového personálního systému.

Dvořáková (2012, s. 373) uvádí rovněž hlavní oblasti zpracovávané personálním informačním systémem:

- personální agenda – základní údaje o zaměstnancích,
- personální plánování,
- analýza vytváření pracovních míst – zařazení zaměstnanců v organizační struktuře, evidence a popis pracovních míst aj.,
- získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců,
- mzdová agenda,
- hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- komunikace,
- propojení na interní podnikový informační systém,
- správa výstupu pro instituce státní, finanční a veřejné správy,
- zpracování výpočtů a grafů.

Vzhledem k nárokům na personální informační systém, je jeho využívání často outsourcováno jinou společností. Důležité je však vždy myslet na ochranu dat, vzhledem k tomu, že personální informační systém vždy schraňuje citlivé informace o zaměstnancích společnosti.

3.5 Souhrn teoretických poznatků

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategická činnost zabývající se ziskem, výběrem zaměstnanců, péčí o ně spolu s jejich vzděláváním a rozvojem. Trendem posledních let v oblasti řízení lidských zdrojů je například work-life balance - tedy podpora sladění pracovního a soukromého života, spolu s talent managementem, který se věnuje získávání motivovaných mladých lidí, jejich rozvoji a řízení. Řízení lidských zdrojů ovlivňují vnější i vnitřní faktory, příkladem může být třeba konkurence, ekonomické podmínky nebo strategie organizace, její velikost a způsob vedení.

Útvarem zabývajícím se řízení lidských zdrojů je personální oddělení, které by mělo spadat přímo pod generálního ředitele společnosti, vnitřně se následně může členit dále. V poslední době roste na oblibě model strategického partnerství - u nás známý jako HR business partnerství, na základě něhož se útvar dělí na strategické partnery pro manažery, administrativní pracovníky a experty pro jednotlivé personální procesy.

Mezi základní personální činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, plánování, zisk a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, spolu s jejich rozvojem a vzdělávání. Veškeré detaily personální práce by měly být zaznamenány v personálním informačním systému.

4 Analýza problému a současné situace společnosti

V následující kapitole bude popsáno řízení lidských zdrojů společnosti. Data byla nashromážděna za pomoci analýzy interních dokumentů společnosti, dotazníku adresovaném zaměstnancům společnosti - tento dotazník byl následně doplněn rozhovorem, využito bylo rovněž pozorování. Vzhledem ke skutečnosti, že velká část situací je řešena individuálně na základě pozice ve společnosti, budou u oblastí, kde jsou rozdíly markantní, jako konkrétní příklady uváděny postupy pro pozici telefonního operátora. Důvodem je skutečnost, že telefonní operátor je zároveň v současnosti nejvíce fluktuální pozicí společnosti.

4.1 Popis společnosti

Společnost XY a.s. se zabývá poskytováním finančních služeb, se svými aktuálně 650 zaměstnanci, sídlí v centru Brna. Na českém trhu se poprvé objevila v 90. letech 20. století, později začala pronikat i na zahraniční trhy, česká pobočka je tedy součástí finanční skupiny, pod kterou spadají mimo jiné i další pobočky ze zemí celého světa.

Společnost se vnitřně dělí na 9 divizí, které se dále člení na sekce, oddělení a týmy. Personální útvar, v jehož čele stojí ředitel divize Lidské zdroje, spadá přímo pod generálního ředitele.

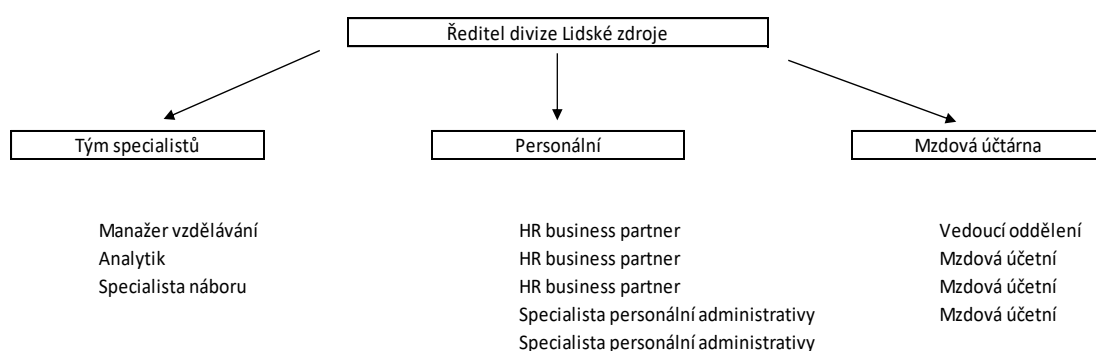
Jednotlivé divize společnosti:

- Custex and operation,
- Lidské zdroje,
- Risk a Collections,
- CRM,
- Finance a compliance,
- IT,
- Autobusiness,
- Produkty,
- Online.

4.2 Organizace personálního útvaru společnosti

Personální útvar společnosti spadá v organizační struktuře přímo pod generálního ředitele. V čele personálního útvaru stojí ředitel divize, pod kterého spadá celkem 12 zaměstnanců, kteří jsou vnitřně členěni do dvou oddělení – Personální a Mzdová účtárna, dále je vyčleněn tým specialistů, který rovněž spadá přímo pod ředitele divize. Bližší schéma organizační struktury je uvedeno níže na obrázku.

Obrázek č. 1 : Organizační struktura divize Lidských zdrojů



Zdroj: interní materiály společnosti

4.2.1 Organizace práce v rámci personálního útvaru

V rámci personálního útvaru jsou role mezi jednotlivými zaměstnanci jasně rozděleny. Péče o divizi Lidské zdroje spolu s generálním ředitelem spadá do pravomoci přímo řediteli divize Lidské zdroje (mimo mzdové agendy, která spadá pod vedoucího oddělení mzdové účtárny). Péče o ostatních 9 divizí je rozdělena mezi zaměstnance v rámci Personálního oddělení a oddělení Mzdová účtárna, tým specialistů se zaměřuje na všechny zaměstnance společnosti.

Manažer vzdělávání má v hlavní pracovní agendě organizaci vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých divizích, zajišťuje školení, včetně úvodního školení pro nově nastoupivší zaměstnance. Veškerou agendu spravuje rovněž v personálním systému společnosti.

Vzhledem k tomu, že veškeré informace o zaměstnancích jsou z hlediska povahy těchto informací dostupné pouze v rámci divize Lidské zdroje, je v této divizi vyčleněna

role i analytikovi. Jeho hlavním úkolem je reporting personálních nákladů, vytváření potřebných personálních analýz aj.

V aktuální situaci nedostatku pracovních sil na trhu práce, je stále důležitější, aby pracovní nabídky byly vidět a byly dobře cíleny – o to se stará specialista náboru, pod kterého spadá komunikace pracovních příležitostí prostřednictvím sociálních sítí. Dále zajišťuje studentské stáže – a to jak studentů středních, tak vysokých škol, zajišťuje náborová videa a účastní se pracovních veletrhů.

Agenda náboru zaměstnanců a péče o zaměstnance je rozdělena mezi tři HR business partnery. Každý má tedy na starosti tři divize, ve kterých zjišťuje potřebu nových zaměstnanců, realizuje nábor zaměstnanců – včetně vedení pohovorů a pečuje o stávající zaměstnance.

Specialisté personální administrativy jsou nápomoci HR business partnerům – zajišťují pracovní smlouvy, firemní benefity, popisy pracovních míst aj.

Zaměstnanci mzdové účtárny mají na starosti mzdovou agendu zaměstnanců, spolu s evidencí docházky a komunikací se státními institucemi.

4.3 Plánování počtu zaměstnanců společnosti

Plánování počtu zaměstnanců probíhá na úrovni jednotlivých divizí – HR je v této oblasti pouze prostředník pro realizaci náboru či naopak.

Vzhledem k rostoucímu počtu personálních nákladů podléhá vytvoření každé nové pozice schválení ředitele divize Finance. Vytvoření pracovního místa je potřeba podložit potřebnými informacemi, které budou opodstatňovat vznik daného pracovního místa.

Ke všem pracovním pozicím byly v nedávné době vytvořeny popisy pracovních pozic, které jsou pro HR důležitým podkladem k zorientování v požadavcích na nového uchazeče.

Popis pracovního místa obsahuje tyto informace:

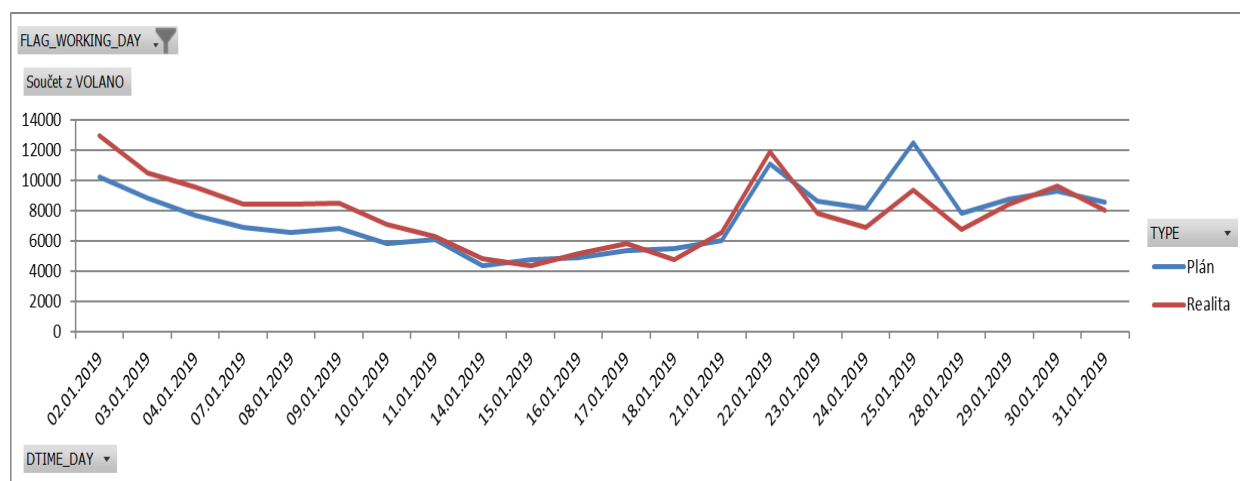
- název pozice,
- aktuální jména zaměstnanců vč. osobního čísla,

- datum aktualizace popisu pracovní pozice,
- organizační zařazení pracovní pozice,
- přímí podřízení (ANO/NE – příp. počet),
- charakteristika pozice,
- hlavní odpovědnosti,
- kvalifikační požadavky – vzdělání, požadovaná praxe, jazykové znalosti,
- znalosti a dovednosti – obecné informace, profesní osvědčení, měkké dovednosti.

V případě telefonních operátorů probíhá plánování jejich kapacit na roční bázi s pravidelnou kvartální kontrolou. Počet operátorů je plánován dle plánu obchodu – lze tedy predikovat, kolik bude v daném roce po měsíci aktivních klientů, společně s pravděpodobností kontaktu lze přepočíst, kolik operátorů bude potřeba, k obsluze těchto klientů. Vzhledem k tomu, že jsou operátoři nejvíce flukтуаční pozicí ve společnosti, je jich nabíráno do tzv. polštáře, tj. více než je schválený počet – a to právě z důvodu vykrytí nenadálého odchodu.

Zda plán skutečně odpovídá realitě je pravidelně revidováno. Pro ilustraci uvádím níže porovnání plánu počtu smluv k volání s realitou v lednu 2019.

Obrázek č. 2 : Porovnání plán vs. realita – počty smluv



Zdroj: interní materiály společnosti

Tento plán není tvořen ve spolupráci s HR, je v kompetenci daného oddělení a HR business partnerovi je pouze oznámeno, jaký počet operátorů je pro dané období plánováno.

4.4 Získávání a výběr zaměstnanců společnosti

Zisk a výběr zaměstnanců je v kompetenci HR business partnerů a manažerů. V případě, že dochází k obsazování nového místa, či nahrazení pracovníka pracovníkem jiným, přichází první impuls vždy od nadřízeného daného zaměstnance.

Manažer rozhoduje, zda bude dané místo obsazeno interním kandidátem (přímé následovnictví), či bude vypsáno výběrové řízení i pro kandidáty externí. Následně společně s HR business partnerem vytvoří inzerát pro výběrové řízení, který poté specialista nábory rozšiřuje po sítích. V době tvorby náborového inzerátu je důležitým dokumentem popis pracovního místa, který dává potřebnou osnovu pro kvalifikační předpoklady na dané místo.

Volná místa jsou společností inzerována na kariérních stránkách společnosti, portálech jobs.cz, pracezrohem.cz, prace.cz, indeed.com, pracomat.cz, easy-prace.cz, volnamista.cz, sprace.cz, jobote, síti LinkedIn a facebookových stránkách společnosti. Náborů na sociálních sítích jsou doplněny o náborová videa či náborovou kampaň tvořenou zaměstnanci společnosti, čímž se stává pro uchazeče více věrohodnější.

Každoročně se společnost účastní několika pracovních veletrhů – jako je například veletrh JobChallenge nebo Job Fair. Návštěvníci veletrhu by si měli odnést informace o poskytovaných místech v rámci společnosti, o firemních benefitech a možnostech kariérního růstu. Účast na veletrhu není zpravidla zdrojem nových zaměstnanců, jako spíše zdrojem rozšíření informací o společnosti, jakožto potencionálním zaměstnavateli.

Zdrojem nových zaměstnanců jsou však například studentské stáže, případně doporučení potencionálního zaměstnance zaměstnancem společnosti. V případě doporučení nového zaměstnance, který zůstane déle, než je zkušební doba, je zaměstnanec odměněn náborovým příspěvkem, jehož výše je aktuálně stanovena na 10 000,- Kč.

Výběr zaměstnanců je společným konsensem HR business partnera a vedoucího manažera. Ze strany HR business partnera je vždy dáno doporučení, na základě absolvovaných testů je popsáno možné chování a charakterové vlastnosti zaměstnance. Struktura výběrového řízení je velmi individuální, záleží na charakteru dané pozice, měla bych však procházet následujícími body:

- představení společnosti a pracovní pozice,
- sebe prezentace uchazeče,
- testy – osobnostní, psychometrické či znalostní,
- závěrečná diskuze.

Výběrová řízení jsou zpravidla jednokolová, nástup zaměstnanců je možný ke každému 1. dni v měsíci (případně 15. dni). Výběrového řízení se vždy účastní HR business partner a přímý nadřízený dané pracovní pozice, ve výjimečných případech může být okruh rozšířen ještě o kolegy či vedoucího daného úseku. Zaměstnanec dostává zpravidla smlouvu na 1 rok, s možností prodloužení a běžným trváním zkušební doby.

Doba reakce od výběrového řízení do oznámení výsledků je velmi individuální, záleží na množství kandidátů, pozici aj. Nabídka zaměstnanci je následně realizována telefonicky prostřednictvím HR business partnera, nevyhovujícím kandidátům, je zaslána e-mailová odpověď s možností vyžádání si zpětné vazby.

Zisk a výběr telefonních operátorů

V případě telefonních operátorů dochází k inzerci obsazovaného místa na stránkách společnosti, portálech jobs.cz, pracezaroheem.cz, prace.cz, pracomat.cz, easy-prace.cz a prostřednictvím facebookových stránek – zde je zpravidla součástí i náborová kampaň, která je focena či točena přímo telefonními operátory daného oddělení. Cílem náborové kampaně na sociálních sítích je představit uchazeči práci operátora očima samotných operátorů.

Výběrová kritéria pro operátory:

- vzdělání s maturitou,
- trestní bezúhonnost,

- uživatelská znalost PC,
- komunikační dovednosti.

Kandidáti, kteří projdou těmito kritérii, jsou pozváni na osobní pohovor, kterého je účasten HR business partner spolu s týmovým vedoucím. Struktura výběrového řízení je zpravidla následující:

- představení společnosti,
- představení HR business partnera a týmového vedoucího,
- představení ze strany kandidáta,
- představení pracovní pozice a vysvětlení chodu oddělení,
- představení motivačního systému a mzdových podmínek,
- zkušební hovor,
- krátká exkurze po oddělení,
- prostor pro dotazy,
- shrnutí a vysvětlení následujícího postupu.

Jestliže kandidát u osobního pohovoru uspěje, je zpravidla do 14ti dní informován o výsledku výběrového řízení, následně mu je zaslán vstupní formulář spolu s informacemi, které od něj budeme dále požadovat (doklad o vzdělání, výpis z rejstříku trestů aj.). K podpisu smlouvy dochází první den nástupu v průběhu vstupního školení.

4.4.1 Stáže pro studenty

Specialista náboru se mimo jiné soustředí na výběr kandidátů pro studentské stáže, které jsou určeny studentům posledních ročníků na středních a vysokých školách. Stáž pro studenty středních škol probíhá v období letních prázdnin, zaměření si student vybírá sám – a to mezi Business a IT. Cílem programu je vytipovat šikovné studenty a následně s nimi dále pokračovat buď prostřednictvím brigády či uzavřením pracovní smlouvy. Stáž je placená a účastní se jí 10 vybraných kandidátů. Studenti se prvotně účastní několika sezení s HR business partnerem, který jim pomáhá vytvořit kariérní kompas, následně jsou dle zaměření předáni zaměstnancům a jsou jim postupně svěřovány pracovní úkoly.

Stáž pro studenty vysokých škol je zaměřena na datové analýzy – stěžejním faktorem jsou tedy logické a analytické schopnosti. Stáže se účastní každý rok 5 studentů, stáž je ukončena buď po jednom roce či dvou letech. Po prvním roce je úspěšným absolventům nabídnuta práce v Brně či Praze – ať formou brigády, zkráceným či plným úvazkem. Po druhém roce je studentovi nabídnuto buď setrvání na daném místě, či je mu otevřena možnost vycestovat do jiné země ze skupiny, ve které získává roční smlouvu o spolupráci. Další setrvání již záleží na konkrétní zemi.

4.5 Hodnocení zaměstnavatele

Každý rok je ze strany HR realizováno měření zaměstnaneckého NPS – tedy spokojenosti zaměstnanců. Posuzována je společnost jako zaměstnavatel, ale i jako poskytovatel úvěrů. Měření je anonymní a je uskutečňováno za pomoci dotazníku rozesílaného zaměstnancům do firemní e-mailové schránky.

V minulosti byly vykonávány rovněž rozhovory se zaměstnanci s cílem změřit jejich spokojenost, tyto řízené rozhovory však byly nahrazeny anonymním dotazníkem.

Výsledky dotazníku jsou následně reportovány na vedení skupiny, členy TOP managementu i samotné zaměstnance.

Pro potencionální zaměstnance jsou důležitým zdrojem informací o zaměstnavateli portály jako atmoskop.cz, vimvic.cz.

4.5.1 Hodnocení společnosti z internetových portálů

Hodnocení z portálu vimvic.cz

Na stránkách společnost získala celkem 2,7 hvězdiček z možných 5ti. Aktuálně prošla hodnocením celkem 20ti zaměstnanců. Na otázku, zda by doporučili společnost známému, jsou odpovědi ano/ne ke dni zpracování přesně 50%.

Nejstarší recenze na stránkách je z března 2018. Jako klady jsou vnímány následující body:

- příjemný kolektiv,
- benefity,
- sídlo blízko centra.

Negativa společnosti:

- korporátní přístup,
- nízké základní mzdy,
- neefektivně využívaná pracovní místa,
- nejasná strategie společnosti,
- kariérní postup na základě známosti.

Hodnocení z portálu atmoskop.cz

Celková míra spokojenosti zaměstnanců se pohybuje aktuálně na čísle 62%. Celkově má společnost na stránkách 48 hodnocení.

Výsledky v jednotlivých kategoriích:

- skloubení pracovního a osobního života – 71%,
- stabilita a budoucnost firmy – 66%,
- slušné a férové jednání – 69%,
- schopnost pochvaly ze strany nadřízeného – 69%,
- férovost ze strany nadřízeného – 72%,
- důvěra k nadřízenému – 75%,
- spolupráce s kolegy – 77%,
- spolehlivost na kolegy – 76%,
- vzájemné porozumění s kolegy – 77%.

Co se týká hodnocení příjmu – 16 hodnotitelů potvrdilo tvrzení „Za moji práci mě platí slušně.“ 10 hodnotitelů potvrdilo tvrzení „Jinde by mi za stejnou práci určitě zaplatili lépe.“

Nejvíce zde zaměstnanci chválí možnost uplatnění pro lidi bez zkušenosti, což potvrdilo 54% hodnotitelů. Naopak pouze 10% hodnotitelů potvrdilo, že je společnost vhodná pro rodiče s dětmi.

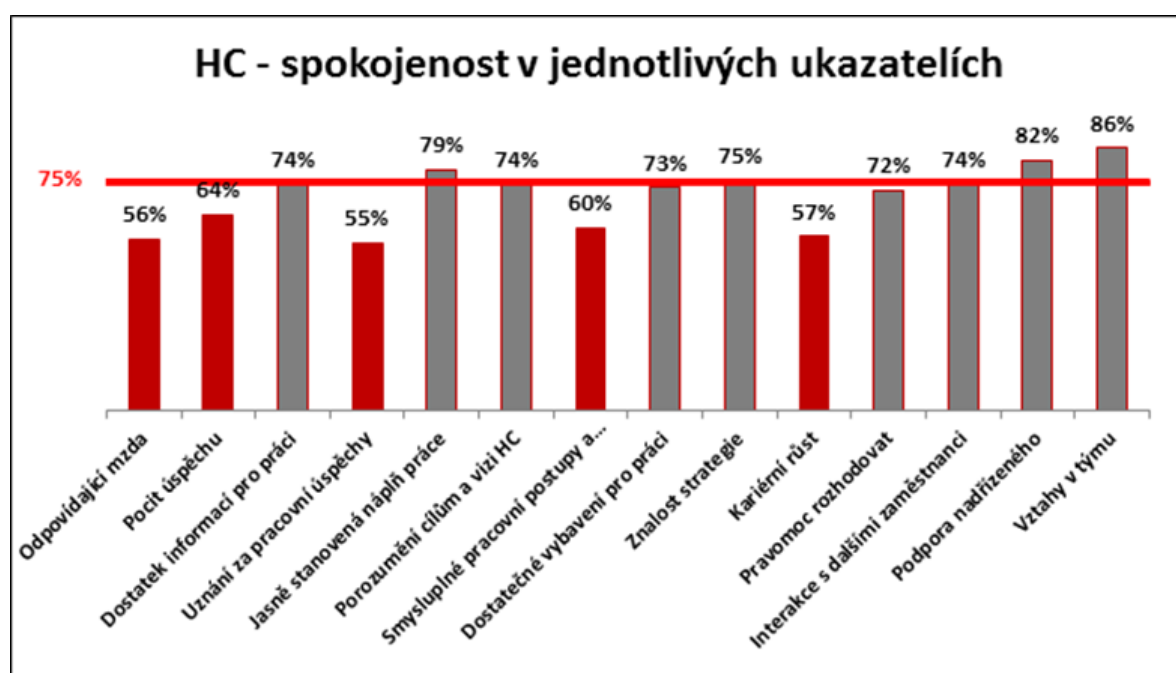
I na těchto stránkách si zaměstnanci chválí benefity spolu s pracovní atmosférou a kolegy. Jako další negativa (mimo ty uvedené na portálu vimvic.cz) uvádějí uměle vytvářená pracovní místa, řešení projektů v běhu a chování vyššího managementu.

4.5.2 Hodnocení společnosti organizované HR

Zaměstnanci hodnotí společnost prostřednictvím tzv. NPS. Hodnotící škála je od 0-10, všechny odpovědi s číslem 7 a 8 se berou jako neutrální a do výsledku se nezapočítávají. Výsledné číslo se určí odečtením kritiků (hodnocení 0-6) od promotérů (hodnocení 9-10). Výsledek tedy může být i záporné číslo.

Poslední měření proběhlo v říjnu roku 2018, účastnilo se 56% zaměstnanců. Nejlepší hodnocení (9-10) dalo 32% zaměstnanců, výsledným číslem je -3, tedy záporná hodnota. Jak dopadly jednotlivé ukazatele, ilustruje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 : Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: interní materiály společnosti

4.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti

4.6.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá plošně dvakrát ročně – a to prostřednictvím osobního rozhovoru nadřízeného a podřízeného, jehož výsledky jsou uvedeny v personálním systému. Hodnotícího rozhovoru se účastní HR business partner pouze na vyžádání, kontroluje však, zda je daný rozhovor evidován v personální aplikaci. Hodnotící rozhovory probíhají zpravidla během července a následně po vyhodnocení

ročních výsledků během března. Zbylé hodnocení či zpětná vazba zaměstnanci je ponechána v rukou vedoucích pracovníků a jejich frekvence je individuální.

Jednou ročně probíhá celofiremní kalibrace zaměstnanců, zpravidla vždy začátkem nového roku. Výkon zaměstnance je převeden do procentuální podoby (0-150%) a zaměstnanci jsou následně řazeni od nejlepší výkon po nejhorší, kalibrování jsou vždy zaměstnanci příslušné divize mezi sebou – nedochází tedy k propojování hodnocení napříč divizemi. Hodnoceny jsou nejen hard skillové vlastnosti, ale i soft skillové – jako je například vedení lidí, dále je zaměstnanec hodnocen i z hlediska plnění firemní strategie, práce v týmu aj. Kalibrace vždy probíhá odshora – tj. nejdříve jsou kalibrováni vysoce postavení manažeři až po specialisty. Poslední kalibraci provádí střední management (tj. vedoucí oddělení), kdy kalibrují se svými kolegy podřízené. Kalibrace se kalibrováný zaměstnanec neúčastní, výsledek je mu sdělen až na ročním hodnotícím pohovoru. Cílem kalibrace je zajištění objektivního hodnocení zaměstnance.

Nadřízený si může oficiální cestou vyžádat zpětnou vazbu na svého podřízeného prostřednictvím personální aplikace, od jeho kolegů napříč celou firmou.

Ostatní hodnocení a zpětná vazba je ponechána na vedoucím. Ze strany HR je vždy nově přichozímu vedoucímu pracovníkovi poskytnut kurz s názvem Moje brašna manažera, v rámci tohoto kurzu účastník prochází následující oblasti:

- role manažera,
- vedení lidí a týmů,
- motivace,
- komunikace na pracovišti – efektivní a manažerská komunikace.

Tento kurz zaměstnanec absolvuje za pomoci externí lektorky, kurz je rozdělen do několika etap, zpravidla trvá 3 měsíce.

Hodnocení telefonních operátorů

Telefonní operátoři jsou vzhledem k povaze měsíčních bonusů hodnoceni každý měsíc. V průběhu měsíce dochází ke třem setkáním:

- offline náslech – zde týmový vedoucí poslouchá s operátorem jeho hovory, které společně hodnotí, nicméně hodnocení nevstupuje do hodnocení pro výplatu, setkání slouží ke zlepšování znalostí operátorů,
- hodnocení hovorů – v rámci tohoto setkání se operátor od kvalitáře¹ dozvídá, jak mu byly ohodnoceny hovory vstupující do výpočtu výplaty, dostává se mu zpětné vazby na jeho výkon,
- zpětná vazba s týmovým vedoucím – týmový vedoucí hodnotí s operátory uplynulé období z hlediska výsledků – hovory, pracovní výkon aj.

Z každého hodnocení je vyhotoven záznam, v tomto záznamu si operátor volí i cíle na následující měsíc pomocí následujícího sebehodnocení:

- v čem jsem dobrý,
- co přestanu dělat,
- v čem se zlepším.

Každý záznam je následně podkladem pro další hodnotící období.

4.6.2 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou ve většině odměňováni ročním bonusem, mimo telefonních operátorů, týmových vedoucích daných operátorů a zaměstnanců obchodu – zde jsou odměny nastaveny na měsíční bázi. Ostatní zaměstnanci tedy čerpají odměny jedenkrát za rok – zpravidla s březnovou či dubnovou výplatou.

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě plnění cílů – které se skládají z cílů firemních a individuálních. Firemní plnění cílů je v průběhu celého roku zaměstnancům prezentováno a pro výpočet bonusu má stejnou váhu jako plnění cílů individuálních.

Pro firemní cíle jsou typické ukazatele – čistá pohledávka, profit, počet aktivních klientů, objemy, zákaznická zkušenost aj. Jedná se tedy o cíle splňující metodiku SMART. Tj. jsou specifické, měřitelné, odsouhlasené, realistické a definované v čase.

Touto metodikou by se mělo řídit i nastavování cílů individuálních.

¹ Pracovní pozice vyčleněná k hodnocení hovorů operátorů, zodpovědná za kvalitu hovorů na call centru

Z důvodu určení bonusových pásem jsou zaměstnanci rozděleni do následujících skupin:

- management (řídící vedoucí, vedoucí, linioví vedoucí),
- business a podpora (specialisti),
- kontakt a servis (operátoři, zpracovatelé),
- obchod.

Každá skupina má vlastní určení procentuální výše roční odměny.

Pozice operátorské mají určen měsíční bonus na základě plnění individuálních kritérií, pozicím divize obchodu jsou odměny určeny na základě provize z prodeje. Kritéria pro určení měsíčních bonusů jsou vždy měřitelná na základě číselných ukazatelů a podléhají kompetencím jednotlivých divizí.

Odměňování telefonních operátorů

Vzhledem k rozdílnému zaměření jednotlivých operátorů napříč firmou, tudíž i rozdílnému bonusovému schématu, uvádím pro příklad odměňovací systém telefonních operátorů Správy pohledávek.

Odměňovací systém je rozdělen na KO podmínky (tj. podmínky, přes které musí operátor projít, aby mu mohl být kalkulován bonus), bonus a srážky.

KO podmínky:

- kvalita hovorů – operátor nesmí mít horší známku než 2,1 (přičemž je hodnoceno systémem 1-5 jako ve škole),
- pozdní příchody – akceptován max. 1 pozdní neomluvený příchod na směnu,
- stížnosti – maximálně 2 oprávněné stížnosti klientů na operátora,
- Připravenost k hovoru – operátor musí být během své pracovní doby více než 85% času připravený k hovoru, či přímo telefonovat.

Srážky:

- splnění e-learningového testu – každý měsíc je psán test, v rámci kterého jsou operátoři testováni na znalosti problematiky, pokud je daný test splněn na méně než 85%, dochází k finanční srážce 900 Kč,
- chybovost v systému – chyby jsou rozděleny do kategorií dle závažnosti a možné maximální četnosti, v rámci těchto kategorií dochází ke srážkám ve výši 300 Kč – 450 Kč,

Bonus:

- při splnění KO kritérií vstupuje operátor do bonusu – bonus je kalkulován na základě umístění v žebříčku vymožené částky (jedná se o vymoženou částku, která přišla jednotlivým operátorům z jejich dohod s klientem) – maximální bonus je ve výši 15 000 Kč na operátora
- poslední tři operátoři v žebříčku odchází bez bonusu

Odměňovací systém týmového vedoucího je navázán na odměňovací systém operátora. Maximální bonus je omezen na 40% ze základní mzdy.

4.6.3 Firemní benefity

Benefity určené všem zaměstnancům, bez ohledu na pracovní zařazení:

- 5 dní dovolené navíc,
- 3 dny zdravotního volna,
- zvýhodněné firemní produkty,
- zvýhodněné produkty v partnerské síti,
- káva, čaj na pracovišti zdarma,
- příspěvek na penzijní spoření (po uplynutí zkušební doby),
- multisport karta,
- flexi pasy,
- 5 dní parents day pro matky s dítětem do věku 4 let,
- stravenky v hodnotě 100 Kč,
- odměna za pracovní výročí (5, 10, 15 let, až do výše 10 000 Kč),
- odměna za doporučení kolegy (po zkušební době 10 000 Kč).

Benefity odvislé na pracovním zařazení:

- mobilní telefon s datovým připojením i pro soukromé účely,
- notebook,
- práce z domu,
- flexibilní pracovní doba,
- firemní vůz.

4.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zabezpečuje manažer vzdělávání. Jeho úkolem je organizace školení a workshopů včetně zabezpečení následné zpětné vazby.

Zaměstnancům jsou nabízena školení k rozvoji soft skillových i hard skillových dovedností, nabídka školení je uzpůsobena pracovnímu zařazení. Část školení je poptávána externě, část školení jsou školeni interními zaměstnanci. Vzhledem k velikosti společnosti dochází za pomoci interních školení ke sdílení vzájemných dovedností, a to například:

- SQL pro začátečníky či pokročilé (školeni datovými analytiky),
- Excel pro začátečníky či pokročilé (školeni datovými analytiky),
- Efektivní vedení projektů (školeni business analytiky),
- Finance (školeni specialisty odd. Finance),
- Komunikace s klienty (školeni trenéry klientského centra),
- Prezentační dovednosti (školeni trenéry klientského centra) aj.

Interní školení napomáhá snazšímu vysvětlení problematiky na příkladech, které jsou známé pro všechny zaměstnance firmy, zároveň šetří finanční prostředky, vzhledem ke skutečnosti, že v celé firmě je spousta lidí s rozdílným zaměřením, které si mohou vzájemně nasdílet.

Externí školení jsou poptávána zpravidla pro manažerské pozice, zaměřeny jsou často na rozvoj leadershipu, případně prohlubování hard-skillových dovedností.

Zaměstnanci nominovaní nadřízeným pracovníkem jsou zařazeni rovněž do vzdělávání v anglickém jazyce. Talentovaní zaměstnanci jsou každoročně vysíláni na

skupinový vzdělávací program Odyssea, kterého se účastní všechny země skupiny, je tedy veden v anglickém jazyce, cílem je rozvoj talentovaných manažerů – zaměřen je primárně na osobní rozvoj a vedení lidí.

Ze strany Lidských zdrojů je každý měsíc organizováno jednodenní vstupní školení pro nové zaměstnance s cílem seznámit se s fungováním společnosti.

Rozvoj telefonních operátorů

V rámci zkušební doby operátora jsou jeho znalosti postupně rozšiřovány řadou školení, organizované trenéry telefonních operátorů. Jejich rozvoj tedy není v kompetenci HR, ale jednotlivých trenérů. Pro telefonní operátory rovněž neplatí klasická nabídka školení prezentovaná HR.

Nabídka školení pro operátory:

- retence,
- vyjednávání,
- zvládání námitek,
- efektivní komunikace,
- písemná a e-mailová komunikace,
- pro-klientský přístup.

4.8 Personální systém společnosti

Společnost využívá pro evidenci personálních činností několik systémů. Pro mzdovou oblast, základní personalistiku (tj. evidence informací o zaměstnancích, vč. organizačních struktur aj.) a docházku je používán **personální a mzdový systém EGJE**. V rámci tohoto systému vidí každý pracovník (případně přímý nadřízený) tyto informace:

- datum vzniku pracovního poměru,
- informace o pracovním zařazení,
- výše mzdy,
- odměňovací systém,

- osobní informace spravující zaměstnavatelem (datum narození, adresa, telefonní kontakt, dosažené vzdělání aj.)
- mzdovou pásku,
- docházku,
- aktuální stav čerpání dovolené aj.

V rámci systému EGJE jsou nastaveny přístupy k informacím dle organizační struktury a data z personálního systému nejsou replikovány do společné databáze informací.

K hodnocení zaměstnanců, určování cílů či získávání zpětné vazby je určen systém Aspire, který je nabízen a vyvíjen v rámci skupiny. V systému Aspire si určuje zaměstnanec společně se svým vedoucím cíle, na základě kterých bude hodnocen, dále je v systému evidována zpětná vazba na zaměstnance (ze strany nadřízeného i kolegů). Hodnocení v tomto systému probíhá dvakrát ročně – v pololetí a na konci roku. Jednotlivé cíle zaměstnance mohou být v průběhu roku revidovány, cílům mohou být dávány různé váhy, po skončení hodnotícího období je požadováno vyplnění nejen procentuálního plnění, ale i slovní ohodnocení.

V rámci skupiny je rovněž používán i jednotný systém **pro evidenci uchazečů o zaměstnání** a náborové agendy. Každý uchazeč je v rámci systému rozřazen ke konkrétní poptávané pozici, které je přístupná HR business partnerovi spolu s potencionálním vedoucím. U každého uchazeče je vidět, zda se v rámci skupiny hlásil i na jiné pozice (a to i zpětně). Zde tedy HR business partner otevírá jednotlivé volné pozice a reaguje potencionálním uchazečům informace o jejich úspěších.

Ke školení BOZP a požární ochrany využívá společnost řešení společnosti PREVENT v podobě e-learningových testů Instructor. Tyto testy jsou po přihlášení dostupné na internetových stránkách, zaměstnanci společnosti mají vlastní přístupové údaje s přidělenými kurzy, které se evidují a podléhají kontrole interního auditu společnosti.

K internímu školení je určen systém Geenio, ve kterém jsou prováděny znalostní testy zaměstnanců či jejich školení. Tento systém je využíván převážně ke školení telefonních operátorů či obchodních reprezentantů společnosti. Na úrovni jednotlivých

oddělení si může trenér vytvořit test dle svého vlastního návrhu, k němu může doplnit například i výukový materiál.

Výše uvedený výčet je výčtem hlavních systémů využívaných k řízení lidských zdrojů, není však výčtem konečným, mzdová účtárna dále využívá několik specializovaných systémů k naplnění zpracovávaných povinností, dále jsou na úrovni sekci využívány i další systémy, které slouží k rozvoji zaměstnanců.

5 Návrhy řešení

5.1 Role personálního útvaru ve společnosti

Personální útvar společnosti je v organizační struktuře ukotven správně, personální agenda je jasně rozdělena mezi jednotlivé členy, nedochází tak tedy k nejasnostem ohledně agendy – a to jak mezi zaměstnanci útvaru, tak všemi zaměstnanci společnosti.

Model využívání konceptu HR business partnera je vzhledem k velikosti společnosti a aktuálnímu trendu zvolen vhodně. Personalista je díky tomuto modelu lépe vtažen do činností jednotlivých oddělení a je tak svými kroky schopen lépe naplňovat strategii jednotlivých oddělení, potažmo společnosti jako celku.

Role personálního útvaru ve společnosti je zajištění personální agendy, v části agendy má personální útvar rozhodující slovo a je obecně platná pro všechny zaměstnance, v části agendy je rolí personálního útvaru být konzultantem.

Stěžejní činnosti oddělení Lidských zdrojů, v nichž personální útvar není pouze konzultantem:

- inzerce volných pracovních míst,
- mzdové účetnictví,
- evidence docházky,
- tvorba pracovních smluv a jiných dokumentů,
- zajišťování firemních benefitů,
- komunikace s uchazeči o zaměstnání,
- organizace výběrového řízení,
- správa personálního systému.

Činnosti, v nichž je personální útvar konzultantem:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,

- výběr zaměstnanců.

Činnosti, které se týkají personální agendy, jsou však činěny bez účasti personálního oddělení:

- plánování počtu zaměstnanců,
- stanovení individuálních cílů zaměstnancům,
- hodnocení zaměstnanců.

Výše uvedené členění dle mého názoru koresponduje s velikostí firmy, je samozřejmé, že HR business partner nemůže být u všech zaměstnanců v takovém detailu, proto vystupuje pouze jako konzultant. Domnívám se tedy, že role personálního útvaru ve společnosti je ukotvena správně. Z mého pohledu by mělo být docíleno změny pouze v jedné oblasti – a to plánování počtu zaměstnanců. Vzhledem k rostoucímu podílu mzdových nákladů na celkových nákladech společnosti, by měl personální útvar zaujmout v této oblasti významnější postavení. Dopomoci by mohlo oddělení Leanu – tj. oddělení, které se soustředí na zamezení plýtvání ve společnosti, na zjednodušování procesů atd. Dle mého názoru by mělo nejdříve dojít k analýze pracovních pozic na základě popisů pracovních pozic, na což by byla navázána analýza praxe z pohledu Lean manažera. Jednotlivé činnosti by měly být kvantifikovány a pravidelně vyhodnocovány manažery a personalisty. Je samozřejmé, že ne u všech pozic lze činnosti kvantifikovat tak snadno, jako je tomu u telefonních operátorů, kde je tato praxe již částečně využívána. Plánování počtu operátorů vychází z plánu počtu smluv na nadcházející období, spolu s doplněním konkrétních metrik (počty hovorů, délka hovoru aj.) a následných přepočtem na požadovaný stav. Metodika kvantifikace může být odlišná – na jednu jednotku nebo na jednu činnost.

Příklad pro pozici Specialista provozu call centra uvádím v tabulce č.3, přičemž výchozím materiálem pro zpracování je popis pracovního místa.

Tabulka č. 3 : Příklad kvantifikace pracovního místa

	počet/den	Čas
nahrání kampaní	10 000 smluv	60 min
zabezpečení SMS komunikace	8 000 SMS	30 min
komunikace s externími call centry	2 call centra	15 min
řešení směn s operátory	22 operátorů	30 min
obsluha telefonního systému	22 operátorů, 10 000 smluv	20 min
kontrola docházky operátorů	22 operátorů	30 min

Zdroj: vlastní zpracování

Z časové dotace je zřejmé, že popis pracovního místa neobsahuje všechny činnosti daného specialisty. Na základě tohoto kroku by tedy mimo jiné došlo i k reálnému popisu pracovního místa, zahrnujícího všechny činnosti zaměstnanců.

Takto vypracovaná kvantifikace pracovních činností poslouží personálnímu útvaru k lepší orientaci o nadbytku či nedostatku zaměstnanců. Předpokladem je samozřejmě pravidelný reporting reálného stavu, za který by však měl být na úrovni kvartální pravidelnosti zodpovědný vedoucí divize.

5.2 Zisk a výběr zaměstnanců společnosti

5.2.1 Inzerce pracovních míst

Společnost inzeruje volná pracovní místa z mého pohledu na nejfrekventovanějších a nejznámějších pracovních portálech. Efektivita portálů je vyhodnocována měsíčně v souhrnu na všechny inzerované pracovní pozice.

Pro efektivnější umístění adresné nabídky se domnívám, že by bylo vhodné sledovat i počet reakcí na jednotlivé pracovní pozice napříč portály. Tato skutečnost je personalistovi viditelná, nicméně není archivována a v budoucnu s ní již není dále pracováno. Po obsazení pracovního místa je zapomenuta. Například pozice telefonního operátora je inzerována téměř každý měsíc, na základě zjištění, ze kterého portálu plyne nejvíce uchazečů (spolu s informací, zda se jedná o relevantní uchazeče – a poměrem mezi přijatými a zamítnutými uchazeči), by nemusela být inzerce obnovována na všech kanálech. Tímto by docházelo k šetření prostředků. Zároveň by mohly být odhaleny kanály, ze kterých sice plyne hodně kandidátů, nicméně se jedná o kandidáty

nerelevantní, což zároveň prodlužuje práci personalistovi při třídění a kontaktu jednotlivých kandidátů.

Cílem úpravy je tedy vytvoření přehledu o obsazování pracovních míst dle obsazované pozice a místa inzerce. Informace jsou personalistům dostupné, jedná se tedy pouze o jejich zaznačení a uchování do budoucna. Základní koncept je uveden níže.

Tabulka č. 4 : Návrh přehledu obsazení pracovních míst

Obsazovaná pozice			
Divize, oddělení			
Datum vyvěšení inzerce			
Délka náboru			
	místo inzerce č.1	místo inzerce č.2	místo inzerce č.3
počet reakcí			
relevantnost reakcí %			
uchazeči pozváni k pohovoru %			
přijata nabídka k pohovoru %			
dostavení se k pohovoru %			
Vybrán			

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Výběr kandidátů

Kritéria pro výběr kandidátů jsou uvedeny v popisech pracovních míst, tímto je zabezpečeno, že personalista manažerovi předloží pouze relevantní kandidáty na danou pozici.

Společnost neeviduje záznamy o délce odezvy mezi zasláním životopisu kandidáta a reakcí HR business partnera. Vzhledem k povaze dat obsažených v pracovních životopisech mi bohužel nebylo umožněno danou informaci vlastní analýzou v personálním systému získat. Domnívám se však, že u některých pracovních pozic je právě tato doba stěžejní. Takovou pozicí může být například telefonní operátor, jehož místo je inzerováno u spousty dalších společností – dle mého předpokladu kandidát tedy rozesílá životopisů více, pokud od některé společnosti přijde reakce pozdě, kandidát již nemusí mít zájem.

Doporučuji tedy nastavení pevných časových intervalů, do kdy je personalista povinen provést kontakt s uchazečem – a to pro případy časových mezer mezi:

- zasláním životopisu a reakcí personalisty,
- uskutečněním výběrového řízení a sdělením verdiktu ze strany personalisty.

Daná skutečnosti by rovněž mohla být součástí inzerce, což je již některými zaměstnavateli prováděno, napomůže tak k lepšímu časovému přehledu pro uchazeče.

5.2.3 Výběrová řízení

Průběh výběrového řízení je velmi odlišný dle obsazované pozice a HR business partnera, který pohovor vede. Ve společnosti neexistuje žádný ucelený koncept, který by byl všemi HR business partnery dodržován. Může tedy dojít k tomu, že na stejné místo by bylo vedeno odlišné výběrové řízení dle jednotlivých HR business partnerů a na uchazeče by byly kladeny jiné požadavky v rámci otestování znalostí. Z mého pohledu by však bylo vhodné vytvoření minimálního konceptu výběrového řízení, čímž by bylo docíleno zajištění stejné prezentace všemi HR business partnery. Vycházet můžeme z nejčastěji vedených výběrových řízení na pozici operátora.

Minimální koncept výběrového řízení by byl pro HR business partnery závazný, jeho struktura by mohla být následující:

- představení společnosti,
- sebezprezentace uchazeče,
- představení pracovní pozice,
- otestování uchazeče,
- informace o benefitech, pracovní době, odměnách,
- shrnutí výběrového řízení spolu s následujícími kroky.

Výše uvedený koncept by byl detailně rozpracován na základě znalostí a zkušeností jednotlivých HR business partnerů, jedná se tedy pouze o výčet základních bodů.

Dále by v konceptu výběrového řízení byly vymezeny doporučené techniky (pro body sebezprezentace a otestování uchazeče) spolu s informací, pro kterou pozici je daná technika vhodná, například otestování uchazeče:

- test hard skillových vlastností – např. SQL, Excel, programovací jazyk:
 - pro všechny pozice IT specialista,
 - pro specialisty v jejichž popisu pracovního místa jsou tyto dovednosti uvedeny jako požadované,
- test soft skillových vlastností – např. vedení lidí, prezentační a komunikační dovednosti, time management:
 - pro manažerské pozice – formou assessment centra – společná hra, skupinové úlohy směřující k odhalení chování v kolektivu, převzetí iniciativy aj.
 - pro obchodní pozice – test komunikačních a prezentačních dovedností, hra uchazeče s potencionálním nadřízeným s cílem prodat konkrétní produkt,
 - pro specialistické pozice ne pouze hard skillového zaměření – např. produktový a projektový specialista – test time managementu a odolnosti vůči stresu – formou společné hry či individuálního testu.

K jednotlivým bodům by byly přiloženy i konkrétní zadání testů, ze kterých lze čerpat. Aktuálně HR business partner takovými zadáními disponuje, v rámci této práce tedy nebudou doporučovány konkrétní zadání, cílem je pouze vytvořit společnou metodiku pro všechny HR business partnery plus sjednotit zadání a postupy napříč všemi.

Samotnou metodiku by měli HR business partneři vytvořit po vzájemné kooperaci, vzhledem ke skutečnosti, že pouze oni mohou těžit z praktických zkušeností, výše uvedené doporučení je tedy pouze návodem pro strukturu.

5.3 Hodnocení zaměstnavatele

Společnost se aktivně zajímá o spokojenost svých zaměstnanců prostřednictvím každoročního zaměstnaneckého průzkumu.

Silné stránky zaměstnavatele

Mezi první tři silné stránky zaměstnavatele dle průzkumu patří následující oblasti:

- vztahy v týmu,

- podpora nadřízeného,
- jasně stanovená náplň práce.

Kolegové a vztahy s nadřízeným byly rovněž jmenovány jako nejsilnější stránky na portálech vimvic.cz a atmoskop.cz, na těchto portálech hodnotí nejen současní zaměstnanci, ale rovněž i zaměstnanci, kteří již nejsou ve společnosti v zaměstnaneckém, poměru.

Slabé stránky zaměstnavatele

Mezi nejslabší stránky zaměstnavatele dle interního průzkumu patří následující oblasti:

- uznání za pracovní úspěchy,
- odpovídající mzda,
- kariérní růst.

Na internetových portálech se rovněž objevuje problém nízkých mezd, kariérního postupu a schopnost pochvaly ze strany nadřízeného.

Lze tedy říci, že hodnocení na internetových portálech a uvnitř společnosti je velmi podobné, stěžejní oblasti se kryjí.

Problém mzdového ohodnocení společnost aktivně řešila v průběhu roku 2018, flukтуаčním pozicím byla mzda navýšena v průměru o 13%. Nicméně i přes nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy, čelí společnost problému zvyšujícímu se podílu mzdových nákladů na celkových nákladech společnosti. Z mého pohledu je tedy nejdříve nutné revidovat jednotlivé pracovní pozice – čemuž by mohla pomoci kvantifikace pracovních míst uváděná v kapitole 5.1 této práce. Na základě této kvantifikace lze tedy určit, zda jsou zaměstnanci plně vytěžováni po celou pracovní dobu. Zároveň by byla kvantifikace případným podkladem pro přerozdělení pracovních činností s cílem úspory pracovního místa. Zaměstnancům s nově přidělenými pracovními úkoly by následně byla mzda revidována. Tímto krokem by tedy společnost nemusela plošně navyšovat všem zaměstnancům a mohlo by dojít ke zvýšení spokojenosti se mzdovým ohodnocením. Přesné vyčíslení přínosu je však možné až po kvantifikaci jednotlivých pracovních pozic, což v tuto chvíli, vzhledem k chybějícím

datům, nelze uskutečnit. Negativním dopadem bude bezesporu reakce na snižování počtu pracovníků spolu s atmosférou mezi zaměstnanci, proto je důležité, aby se společnost při snižování stavů striktně držela následujících bodů:

- férová a otevřená komunikace k zaměstnancům společnosti, která bude zahrnovat reálný náhled do čísel a analýz,
- průzkum trhu s cílem zjistit, kde se pohybuje mzdové ohodnocení konkurence,
- dodržení objektivnosti při snižování počtu zaměstnanců,
- jasné rozdělení kompetencí spolu se sjednocením komunikace.

Druhou možností je samozřejmě fakt, že k objevení neefektivního využití zaměstnance díky analýze nedojde (nebo pouze v několika málo případech), čímž k vyřešení problému nespokojenosti s výší mzdy nedojde. Společnost by tedy posléze měla provést revizi svých celkových nákladů s cílem nalézt úsporu, která bude alokována na navýšení mezd (za předpokladu, že mzdové srovnání s konkurencí dopadne opravdu odlišně). Vzhledem k povaze této práce však nebude tento bod dále rozvíjen.

Mezi další slabou stránku zaměstnavatele se řadí chybějící uznání za pracovní výkon ze strany zaměstnance. Tento bod může souviset s již rozebíranou mzdou, nicméně uznání za odvedenou práci nemusí mít pouze finanční podobu. Společnost může projevit spokojenost s pracovním výkonem zaměstnance například následovně:

- uveřejnění pochvaly na intranetových stránkách sloužících pro komunikaci se zaměstnanci,
- veřejnou pochvalou na pracovních setkáních,
- společné setkání (např. oběd či snídane) s vedením společnosti,
- náhradní volno za vykonanou práci,
- rozšíření možnosti práce z domova (za předpokladu, že zaměstnanec tuto možnost již nemá).

Systém pochval za vykonanou práci je u každého manažera zcela odlišný – pro někoho je doručení výsledku samozřejmé, tudíž nenásleduje vůči zaměstnanci pochvala, pro někoho je situace zcela opačná. Vzhledem k tomu, že problém je napříč celou společností (není to tedy s největší pravděpodobností záležitost jen několika málo

oddělení), doporučila bych zařadit mezi vzdělávací kurzy pro manažery rovněž kurz ohledně pochval, příkladem může být:

- Umění chválit pro manažery (naucmese.cz),
- Manažerské pohovory a hodnocení zaměstnanců (vzdelavanivsem.cz),
- Hodnocení a motivace zaměstnanců (dmc-cz.com),
- Typologie osobnosti – pochvala na míru (vox.cz)

Případně bych doporučila rozšířit již stávající kurz „Moje brašna manažera“ o umění chválit.

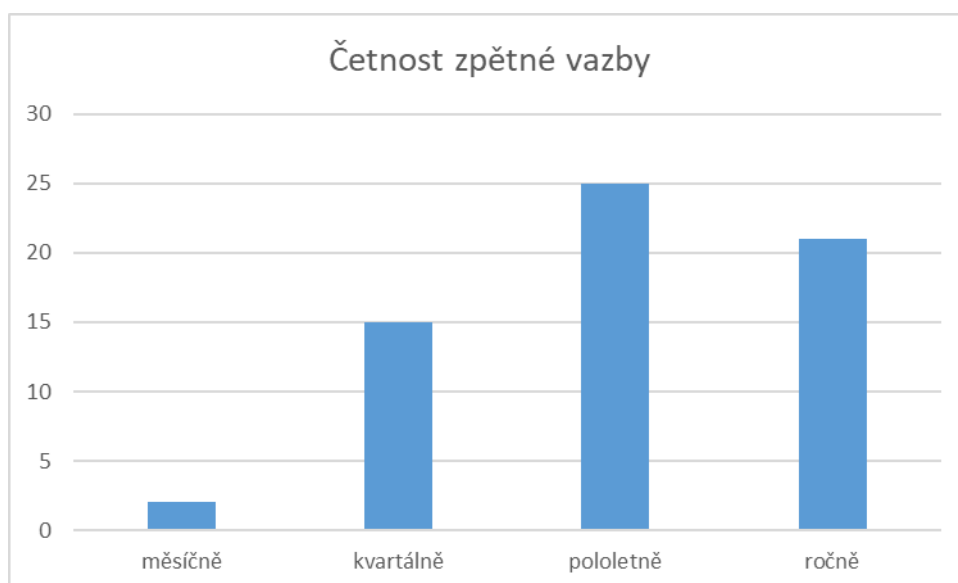
Třetí nejslabší stránkou společnosti je kariérní růst. Domnívám se, že tento problém nelze plošně vyřešit, vždy bude záležitostí konkrétních sekcí. Společnost již aktuální poskytuje benefit ve formě daru při pracovním výročí, tento krok lze spojit s formálním povýšením - tj. změnou pracovního zařazení Specialista na pracovní zařazení Specialista – senior či Specialista – expert. Volba do funkce vedoucího pracovníka je dle mého názoru vždy záležitostí daného nadřízeného a tato možnost by mu měla být ponechána. Je důležité, aby si nadřízený pracovník vybral podřízené, se kterými se mu bude dobře pracovat, nemělo by tedy být tvořeno automatické povyšování do vedoucích funkcí apod. Oddělení Lidských zdrojů by však mělo mít informace, proč do daných vedoucích funkcí nebyl vybrán někdo z již současných pracovníků společnosti.

5.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců by v rámci společnosti mělo probíhat 2x ročně – v pololetí a na konci roku. Vzhledem k povaze ročních benefitů je však pololetní hodnocení pouze informativní a nevstupuje do výpočtu bonusu.

Této skutečnosti odpovídá i průzkum uvnitř společnosti, který se týkal pouze pozic s ročním benefitem, což dokladují níže uvedené výsledky šetření.

Obrázek č. 4 : Četnost zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

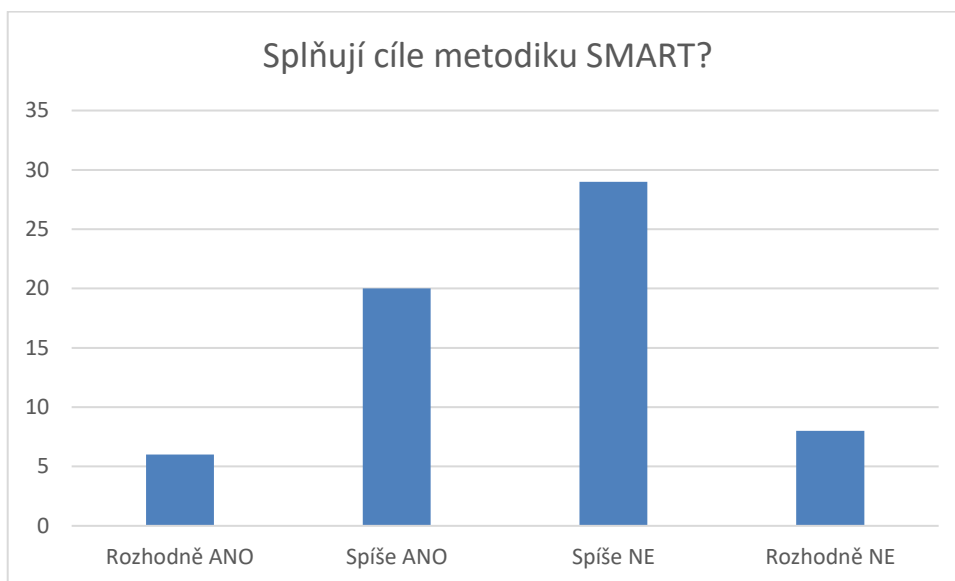
Většina zaměstnanců dostává zpětnou vazbu na své pracovní výkony skutečně alespoň 2x do roka. Zajímavý je však fakt, že stále poměrně velká část zaměstnanců je ohodnocena ze strany nadřízeného pouze jednou ročně. A to přestože je každý vedoucí pracovník povinen provést hodnocení v personální aplikaci v rámci roku 2x. S největší pravděpodobností tedy dochází ze strany některých vedoucích zaměstnanců pouze k jednostrannému hodnocení. HR business partner by se tedy v rámci hodnotících období měl podrobněji informovat u jednotlivých pracovníků, zda již hodnoceni byli a případně trvat u nadřízeného na realizaci hodnotícího pohovoru.

Stanovení cílů zaměstnancům provádí vždy nadřízený pracovník. Jednotlivé cíle by měly splňovat metodiku SMART², jejich plnění následně ovlivňuje výši individuálního ročního bonusu zaměstnance.

To, zda u oslovených zaměstnanců je tato metodika dodržována, dokladuje níže uvedený výsledek průzkumu.

² Jedná se o techniku navrhování cílů, které by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené.

Obrázek č. 5 : Plnění SMART metodiku při zadávání cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Bohužel lze na základě průzkumu konstatovat, že více než polovina zaměstnanců eviduje ve svých ročních cílech cíle, které nejsou dle zmiňované metodiky. Takto nastavené cíle mohou zapříčinit neobjektivní hodnocení pracovníků a mohou souviset s problémem popisovaným v kapitole 5.3 – tedy neodpovídajícím pracovním uznáním.

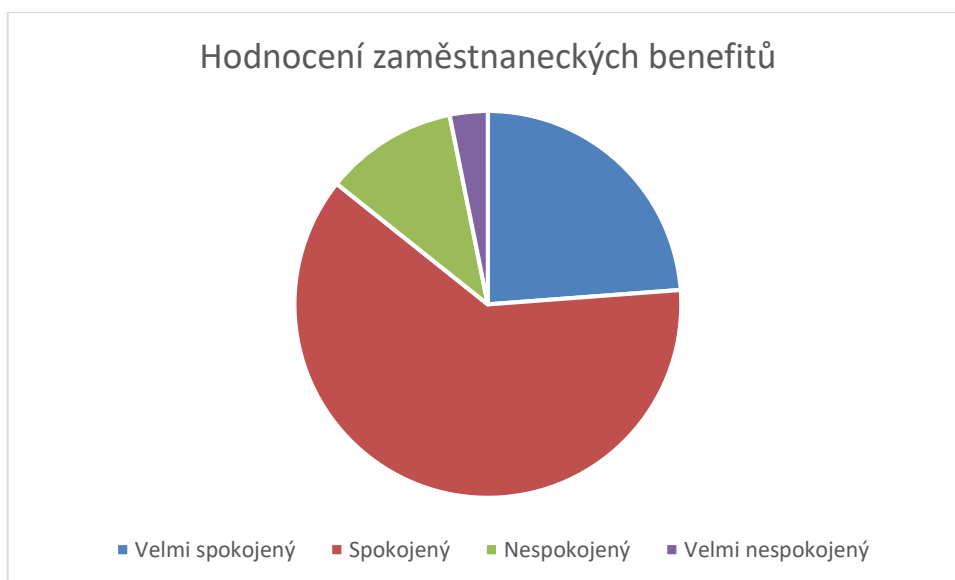
Doporučuji, aby oddělení Lidských zdrojů více participovalo na tvorbě individuálních ročních cílů pro jednotlivé zaměstnance. Zároveň by dle mého názoru bylo vhodné, aby v případě individuálního ročního cíle, který není dle metodiky SMART, bylo hodnocení vedeno nejen ze strany nadřízeného pracovníka, ale i jiného zaměstnance – tímto krokem by bylo minimalizováno riziko neobjektivního ohodnocení. Toto hodnocení lze provést za pomoci vyžádání si zpětné vazby na plnění cíle od kolegů, což lze učinit přímo v personální aplikaci. Ze strany divize HR by tento krok měl být stanoven jako pravidlo a měl by být namátkově kontrolován.

Roční benefity zaměstnance se skládají z vyhodnocení cílů firemních a individuálních. V rámci individuálních cílů se ještě hodnotí výkon zaměstnance jako takového (bez ohledu na plnění jednotlivých cílů), k tomuto slouží divizní kalibrace. Logika kalibrace ve společnosti je popsána v kapitole 4.6.1 této práce. 49% vedoucích pracovníků si dle interního průzkumu myslí, že kalibrace nejsou objektivní – jako

nejčastější důvod je zmiňován, že v rámci divize nadřízení neznají pracovní výkony všech kalibrovaných zaměstnanců a z povahy práce nelze jejich výkony porovnávat mezi sebou, což může vést k neobjektivnosti samotného hodnocení. Oddělení Lidských zdrojů tedy do budoucna doporučují zvážit kalibraci na úrovni sekce, nikoliv divize.

Zaměstnanecké benefity nebyly v rámci interního průzkumu ze strany společnosti hodnoceny. Z hlediska velikosti a pestrosti jsou však zaměstnanci s benefity spokojeni. Což dokladuje obrázek č. 6. Nespokojených zaměstnanců tedy není mnoho, proto dle mého názoru není momentálně potřeba činit ze strany HR žádné další kroky v této oblasti. Doporučuji však tuto oblast pravidelně monitorovat a zařadit do každoročního zaměstnaneckého průzkumu.

Obrázek č. 6 : Hodnocení zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání ve společnosti je popsán v kapitole 4.7 této práce. Obecně lze říci, že je vzdělávání řízeno vedoucím pracovníkem, který nominuje své podřízené do jednotlivých kurzů, ze strany HR dochází pouze k zajištění samotného kurzu a organizaci.

Dle mého názoru by však mělo vzdělávání ze strany HR být plošně řízeno pro nové pracovníky, kterým by měl být poskytnut rozvojový plán, zvláště bavíme-li se o nových manažerech.

Příklad rozvojového plánu nového manažera je uveden níže v tabulce č.5:

Tabulka č. 5 : Rozvojový plán nového manažera

Název kurzu	Rozvíjené znalosti	Časové zařazení	Zajištění	Časová dotace
Manažer na startu	důležité body ze zákoníku práce, seznámení s personálními systémy společnosti, představení práce HR, praktické body (jak požádat o pracovní místo, jak funguje HR oddělení aj.)	1. měsíc	interně ze strany HR	1/2 den
Moje brašna manažera	role manažera, vedení lidí a týmů, motivace, komunikace na pracovišti	3. měsíc	externě (mojepaluba.cz)	2 dny
Cable car	leadership, manažerské dovednosti, komunikace a spolupráce v týmu	6. měsíc	externě (azteka.cz)	1 den
Stress management	práce pod stresem, analýza stresových faktorů, zvyšování odolnosti vůči stresu	9. měsíc	externě (gradua.cz)	1 den
Work life balance	rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	12. měsíc	externě (educity.cz)	1 den

Zdroj: vlastní zpracování

Nový manažer tedy zprvu dostává obecné informace, které v rámci dalších kurzů prohlubuje detailněji. Zároveň je časové rozvržení strukturováno tak, aby většina kurzů byla manažerovi přidělena až po uplynutí zkušební doby. Důležitá je spolupráce manažera s vedoucím pracovníkem tak, aby v případě zjištění nutnosti rozvoje některé z dalších oblastí, bylo vzdělání poskytnuto na míru bez zbytečného odkladu.

V rámci průzkumu mezi zaměstnanci bylo odhaleno, že většina zaměstnanců absolvuje nějaké školení jedenkrát ročně, dokladem k této skutečnosti jsou výsledky šetření zpracované do obrázku č. 7.

Obrázek č. 7 : Četnost kurzů za rok



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká hodnocení daných kurzů a vzdělávání ve společnosti, nejsou zaměstnanci příliš spokojeni (přičemž byla uplatněna stupnice hodnocení 1 – nejhorší, 10 – nejlepší), což reflektuje obrázek č. 8.

Obrázek č. 8 : Hodnocení vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci ví, jaké kurzy společnost nabízí (přičemž měli vyjmenovat alespoň tři z nich), odpovědělo 70% dotázaných, že ano, z nich následně 80% dokázalo alespoň tři kurzy vyjmenovat.

Při hodnocení pestrosti kurzů – tj. zda pokrývají požadované oblasti, odpověděla většina dotázaných známkou 5 (uplatňována byla stejná stupnice, tj. 1= nejhorší). Tato skutečnost vyplývá ze zpracovaných výsledků na obrázku č. 9.

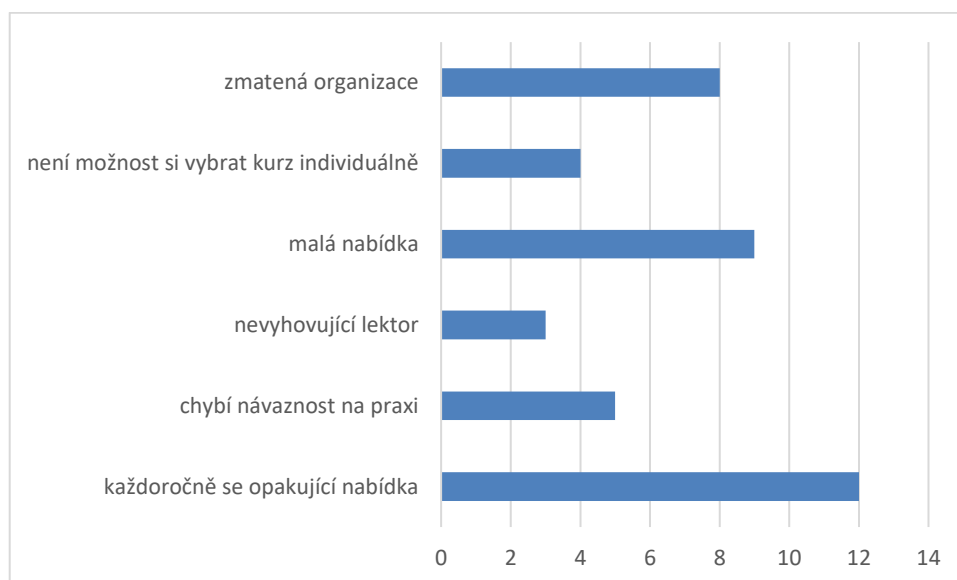
Obrázek č. 9 : Hodnocení nabídky kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří hodnotili známkou 5 a níže, uvedly následující důvody svého hodnocení.

Obrázek č. 10 : Hodnocení vzdělávání - důvody



Zdroj: vlastní zpracování

Obecně lze tedy říci, že zaměstnanci nabízené kurzy společnosti znají, vzdělávání ve společnosti společně s nabízenými kurzy hodnotí jako průměrné.

Důvodem tohoto hodnocení je opakující se nebo nedostatečná nabídka, s nejasnou organizací či chybějícími návaznostmi.

Dle mého názoru jsou tato zjištění důležitou zpětnou vazbou pro Manažera vzdělávání – a to zejména bod týkající se organizace. Stále více společností podobné velikosti nabízí svým zaměstnancům možnost vybrat si vzdělávání dle určitého budgetu samostatně. Z mého pohledu je toto cestou, kterou doporučuji jít i této společnosti. Pokud vznikne rozvojový plán nováčka, který dostane sadu potřebných školení, čímž si bude společnost i jeho nadřízený jist, že základními kurzy prošel, je benefitem pro dlouhodobé zaměstnance vybrat si kurz samostatně. Tímto se eliminuje problém opakující se nabídky, na zaměstnance bude převedena možnost volby a částečné zodpovědnosti za své vzdělávání ve společnosti. Vybraný kurz ze strany zaměstnance by se musel vejít do budgetu alokovaného na jeho oddělení, musel by být schválen přímým nadřízeným a manažerem vzdělávání. Pokud by si zaměstnanec vybral kurz dražší, lze se domluvit na částečném financování z jeho strany. V případě, že by si zaměstnanec kurz sám nezvolil, byl by mu přidělen některý z interních kurzů.

Tímto krokem nedojde k navýšení nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Manažer by mohl využít i možnosti vybrat si kurz pro sebe a svůj tým, díky čemuž by například mohl dosáhnout i skupinové slevy a kurz propojit následně do více praktické roviny v reálném provozu.

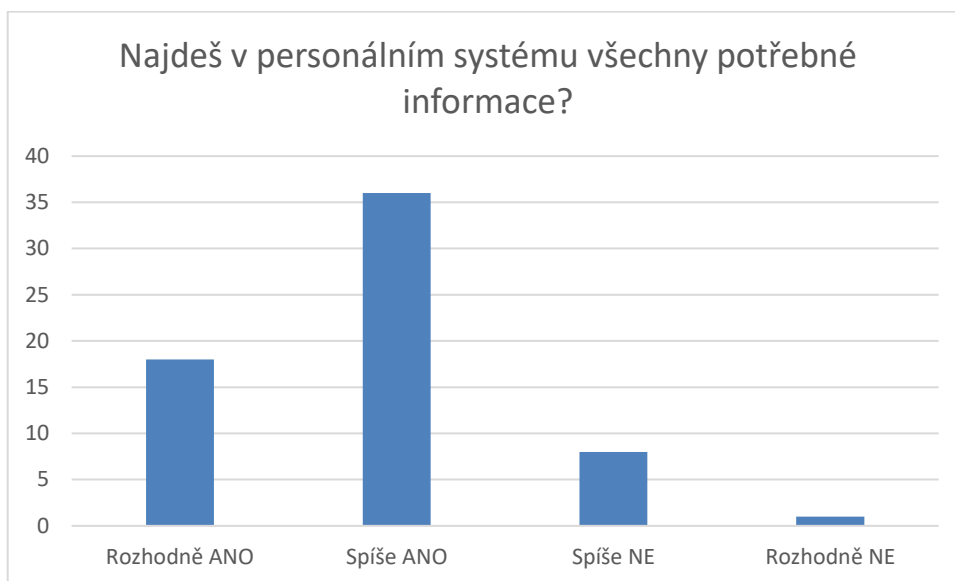
5.6 Personální systém společnosti

Co se týká personálních systémů společnosti, 77% dotázaných odpovědělo, že jsou uživatelsky příjemné. Respondenti, kteří odpovídali opačně, nejčastěji uváděli jako důvod své odpovědi fakt, že společnost má několik systémů.

Personální systémy společnosti jsou však uživatelům zobrazeny na stejném místě, což vede ke snazší orientaci zaměstnanců.

Většina zaměstnanců si myslí, že v personálním systému dohledají všechny informace, které potřebují, což dokladu je i níže uvedený obrázek.

Obrázek č. 11 : Personální systém společnosti – rozsah informací



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost však v nejbližší době neplánuje alokovat zdroje na sloučení personálních systémů, proto tedy aktuální stav považují za uspokojivý bez nutnosti nějakých dalších zásahů.

5.7 Ekonomické zhodnocení návrhů ke zlepšení

Veškerá doporučení pro společnost byla koncipována tak, aby zcela výrazně nezasáhla do nákladů.

Co se týká návrhů bez ekonomických dopadů, byly uvedeny následující:

- sledování doby odezvy mezi uchazečem a personálním útvarem při náborovém procesu – včetně garance uvedené doby,
- větší participace personálního oddělení na plánování počtu zaměstnanců,
- rozšíření nepeněžních odměn,
- tvorba minimálního konceptu výběrového řízení,
- přehled obsazování pracovních míst,
- kontrola provedení hodnotícího pohovoru se zaměstnanci,
- kontrola dodržení metriky SMART při tvorbě cílů,
- změna logiky vzdělávání zaměstnanců – přenesení budgetu na vzdělávání na každého zaměstnance.

Je samozřejmostí, že výše uvedená opatření budou vyžadovat čas ze strany personalisty, pro hlubší rozpracování či zanesení do běžné agendy. Časově nejnáročnější bude bezpochyby tvorba nepeněžních odměn spolu se změnou logiky vzdělávání zaměstnanců, tvorbou přehledu obsazování pracovních míst a minimálního konceptu výběrového řízení. Tyto body bude potřeba rozpracovat do detailnější agendy, vhodné by bylo je rovněž konzultovat se samotnými zaměstnanci pomocí workshopů či individuálních pohovorů, čímž bude dosaženo bezpochyby kvalitnějšího výsledku. Z mého pohledu se však nejedná o agendu, na kterou by měl být alokován nový člověk, zcela postačí, pokud se tyto body dostanou do úkolů současných personalistů, kteří je budou v rámci svých cílů a ročních úkolů dále rozpracovávat. Zbylé body jsou spíše návodem ke zlepšení práce personálního útvaru, je tedy potřeba je efektivně začlenit do běžné agendy.

Návrhy s možným ekonomickým dopadem:

- kvantifikace pracovních míst,
- vzdělávací systém pro nové manažery,

K dosažení nejlepšího výsledku kvantifikace pracovních míst je nutností realizace ze strany odborníka. Doporučuji tedy využít stávající kapacitu procesních manažerů zabývajících se zeštíhlováním procesů společnosti. Důvodem je i fakt, že část agendy snímkování činností pracovních pozic, již byla v minulosti u některých pozic realizována a lze z ní vycházet. Tímto krokem by tedy nedošlo k navýšení nákladů ze strany společnosti, zároveň by však mohlo vzhledem k agendě oddělení dojít k významnému posunutí zpracování tohoto úkolu. Vzhledem k tlaku na snižování mzdových nákladů společnosti by mohlo dojít k urychlení realizace na základě přijetí nového pracovníka případně poptání služby externě. Dle národní soustavy povolání by přijetí nového pracovníka znamenalo mzdové náklady ve výši zhruba 60 000,- Kč (720 000,- Kč ročně). Co se týká poptání služby externě, odměňování je zpravidla postaveno na procentuální odměně z provedených úspor. To, jakou formu zvolit – tedy externí či interní je dle mého založeno na faktoru času a jedná se o strategické rozhodnutí managementu.

Co se týká zavedení nového vzdělávacího systému pro nové manažery, jedná se o náklad ve výši přibližně 30 000,- Kč na jednoho manažera. Ceny vychází z cen uvedených na stránkách jednotlivých společností, věřím, že lze tuto cenu ještě v budoucnu díky navázání spolupráce snížit. V průměru přichází každý měsíc 1-2 nových manažerů do společnosti, ročně se tedy jedná o částku 720 000,- Kč.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo formulovat jednotlivé kroky ke zlepšení personálního řízení ve vybrané společnosti. Vybranou společností byla společnost s aktuálně 650ti zaměstnanci, působící na bankovním trhu. Společnost má dlouho historii sahající do konce 90. let minulého století, zároveň figuruje i na zahraničních trzích.

V první části práce byla rozebrána teoretická východiska práce týkající se personálního řízení a jednotlivých personálních činností. Mezi hlavní body patřila definice lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů a samozřejmě historie této problematiky. Dalším stěžejním bodem byly personální činnosti. Pozornost byla směřována vytváření a analýze pracovních míst, plánování zaměstnanců, zisku a výběru zaměstnanců, dále samozřejmě hodnocení a odměňování zaměstnanců spolu s jejich rozvojem a vzděláváním. Opomenut nezůstal vzhledem k velikosti společnosti ani personální informační systém.

Druhou částí byla část analytická, v této části byly rozebrány jednotlivé personální činnosti společnosti. Informace byly zjištěny z interních zdrojů společnosti, dále prostřednictvím pozorování, rozhovoru s personalisty a zaměstnanci.

V třetí části došlo k propojení poznatků z části první a druhé a byla formulována konkrétní doporučení. Vzhledem k narůstajícímu poměru mzdových nákladů na celkových nákladech společnosti, byla mimo jiné doporučena kvantifikace jednotlivých pracovních míst. Tímto krokem může společnost lépe řídit počet zaměstnanců, zároveň by plánování zaměstnanců mělo spadat do kompetencí divize Lidských zdrojů. Slabým místem společnosti se ukázalo vzdělávání zaměstnanců, jehož hodnocení nebylo valné. I pro tuto oblast byla formulována konkrétní doporučení, která napomohou zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Všechna doporučení byla koncipována s cílem výrazně nenavýšit náklady společnosti.

Cíle diplomové práce byly z mého pohledu naplněny. Problematika byla ve společnosti analyzována, za pomoci teoretických poznatků byla dále formulována konkrétní doporučení. Výsledky průzkumu spolu s jednotlivými doporučeními budou

prezentovány řediteli společnosti spolu s ředitelem divize lidských zdrojů. Věřím, že tato práce bude podkladem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti s personálním řízením.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
4. BEDRNOVÁ E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
6. COLEMAN, R. – BARRIE, G.: *525 způsobů jak být lepší manager*. 2. vydání Aldershot: Gower Publishing Copany, 1998. 156 s. ISBN 80-07969-1.
7. CHLÁDKOVÁ, A. a P. BUKOVJAN. *Personalistika*. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
9. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Compiter Press, 2002, 462s., ISBN 80-7226-525-6.
10. JANIŠOVÁ, D. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
11. KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
15. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Compiter Press, a.s., 2007, 418 s., ISBN 978-80-251-1496-4.

16. SEQUENSOVÁ H. a kol. *Lidské zdroje* Havířov-Podlesí: Questin Marks, 2005, 218 s.
17. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
18. TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
19. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
20. ULRICH, D., ULRICH, M., JOUNGER, J., BROCKBANK, W. *Nová éra řízení lidských zdrojů – Ze servisu partner*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
21. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*: Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 192 s. ISBN 978-80-247- 3948-9
22. Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce.

Cizojazyčné zdroje:

23. LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
24. SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage learning, 2012. ISBN 978- 1- 111-53282-6.

Internetové zdroje:

25. *BUSINESS INFO: Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=2>
26. *MANAGEMENT MANIA: Získávání pracovníků (Recruitment)* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>

Ostatní zdroje:

27. Interní zdroje společnosti

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 : Organizační struktura divize Lidských zdrojů	35
Obrázek č. 2 : Porovnání plán vs. realita – počty smluv	37
Obrázek č. 3 : Spokojenost zaměstnanců	43
Obrázek č. 4 : Četnost zpětné vazby	61
Obrázek č. 5 : Plnění SMART metodiku při zadávání cílů	62
Obrázek č. 6 : Hodnocení zaměstnaneckých benefitů	63
Obrázek č. 7 : Četnost kurzů za rok	65
Obrázek č. 8 : Hodnocení vzdělávání	66
Obrázek č. 9 : Hodnocení nabídky kurzů	67
Obrázek č. 10 : Hodnocení vzdělávání - důvody	67
Obrázek č. 11 : Personální systém společnosti – rozsah informací	69

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 : Výhody a nevýhody pracovníků z vnitřních zdrojů	24
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody pracovníků z vnějších zdrojů	24
Tabulka č. 3 : Příklad kvantifikace pracovního místa	54
Tabulka č. 4 : Návrh přehledu obsazení pracovních míst	55
Tabulka č. 5 : Rozvojový plán nového manažera	64

8 Přílohy

Příloha č.1 – popis pracovního místa

Interní (neveřejná) informace

POPIS PRACOVNÍ POZICE

NÁZEV POZICE:	
Skupinové zařazení:	
CZ ISCO:	
Jméno, Příjmení zaměstnance:	
Osobní číslo zaměstnance:	
Platnost (popisu) od:	
Organizační zařazení: (Divize/sekce/oddělení)	
Přímí podřízení: (ano/ne)	

SCHVÁLENÍ:

Přímý nadřízený

Ředitel divize

Ředitelka divize Lidské zdroje

Generální ředitel

CHARAKTERISTIKA POZICE:

HLAVNÍ ODPOVĚDNOSTI:

Klíčové zodpovědnosti:

Popis pracovních činností:

Pracovní pomůcky:

PC
Pevná linka
Notebook
Dokovací stanice
Monitor
Mobil
Automobil
Jiné:

Požadavky na cestování:

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:

VZDĚLÁNÍ:

DĚLKA POŽADOVANÉ PRAXE/SPECIFIKACE OBORU:

JAZYKOVÉ ZNALOSTI:

ZNALOSTI A DOVEDNOSTI:



OBECNÉ DOVEDNOSTI:

MS Excel
MS Word
MS Outlook
MS Power Point

PROFESNÍ ZNALOSTI A OSVĚDČENÍ:

--

MĚKKÉ DOVEDNOSTI:

Efektivní komunikace
Spolupráce
Kreativita



Flexibilita
Uspokojování zákaznických potřeb
Výkonnost
Samostatnost
Řešení problémů
Plánování a organizování práce
Celoživotní učení
Aktivní přístup
Zvládání zátěže
Objevování a orientace v informacích
Vedení lidí
Ovlivňování ostatních

Zaměstnanec byl seznámen s popisem pracovní pozice a obdržel jednu kopii.

Datum

Podpis zaměstnance

Příloha č. 2 – doplňující dotazník

Pracovní zařazení	
Počet let ve firmě	

VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Jak bys ohodnotil vzdělávání ve společnosti na škále 1- 10? (10- nejlepší, 1 – nejhorší)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud je Tvé hodnocení nižší než 5 - uveď prosím důvod:

--

Víš, jaké kurzy společnost nabízí?

ANO / NE

Pokud ANO, dokážeš alespoň 3 kurzy vyjmenovat?

--

Jak bys ohodnotil pestrost nabízených kurzů ve společnosti? (10- nejlepší, 1 – nejhorší)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud je Tvé hodnocení nižší než 5 – uveď prosím důvod:

--

Kolik kurzů si v roce 2018 absolvoval?

BENEFITY + HODNOCENÍ

Jak jsi spokojený s benefity ve společnosti?

Velmi spokojený

Spokojený

Nespokojený

Velmi nespokojený

Jaký benefit je pro Tebe
nejdůležitější?

Jaký benefit postrádáš?

Jak často dostáváš zpětnou vazbu od nadřízeného?

Měsíčně

Kvartálně

Pololetně

Ročně

Splňují Tvé cíle metodiku SMART?

Rozhodně ANO

Spíše ANO

Spíše NE

Rozhodně NE

Účastníš se kalibrace zaměstnanců?

ANO / NE

Splňují kalibrace účel, je zajištěna objektivita?

PERSONÁLNÍ SYSTÉM

Najdeš v personálním systému všechny potřebné informace?

Rozhodně ANO

Spíše ANO

NE

Spíše NE

Rozhodně

Je personální systém uživatelsky příjemný?

ANO / NE

Máš nějaké výhrady k personálnímu systému?

Děkuji za vyplnění ☺